الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

الطريق إلى التميز الإداري

المهندس
محمود شعبان



الطريق إلى
التميز الإداري

The Path to Management Excellence

الطبعة الأولى

2018م – 1439هـ

ISBN: 978-614-02-3543-7



إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت – هاتف 786233 (9611+)

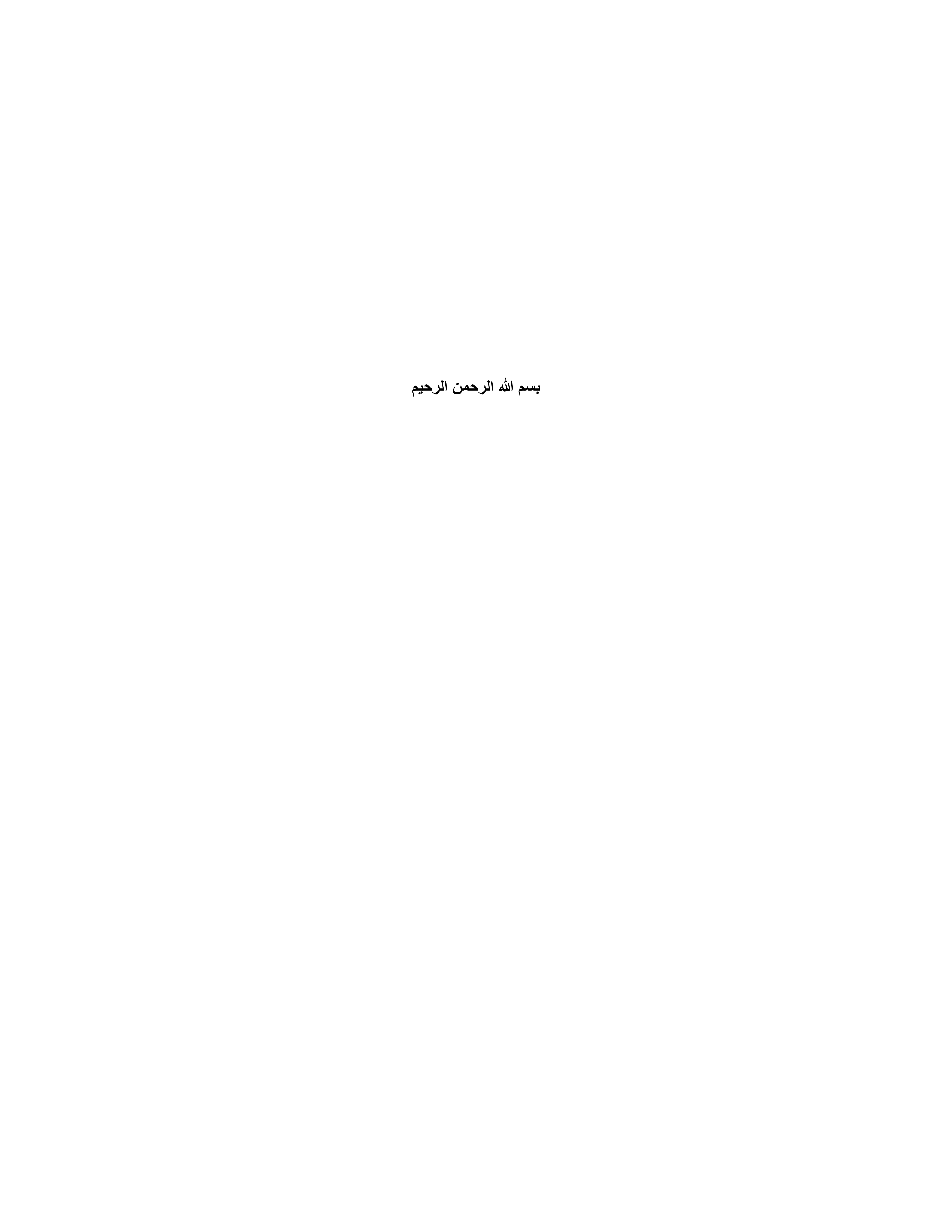
الطريق إلى
التميز الإداري

The Path to Management Excellence

المهندس
محمود شعبان

Engineer Mahmoud Shaban




بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

إلى أصحاب النفوس الأبية وأرباب الهمم العالية في الشركات والمؤسسات من رؤساء ومرؤوسين، الذين يرومون النجاح في أغراض حياتهم ويتطلعون إلى علياء نفوسهم وأوطانهم إن تحقيق التنمية المنشودة في أي مؤسسة يتوقف على وجود التنظيم القادر على تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلباتها، مع الالتزام بالقواعد والنظم في الأحوال العادية، وإنّ أكبر ما تعانيه أي مؤسسة أو هيئة هو ضعف الإدارة، لذا عظم الاهتمام بدور الإدارة باعتبار أنها أداة النمو والتقدم.

وإلى جانب هذا زاد الاهتمام بالعنصر البشري وإعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة لقيادة العمل باختلاف تخصصاتها وتبعياتها؛ لكونها بمثابة الرأس من الجَسَد في المجتمع البشريّ ؛ وأهم أدوارها هو تحديد الأهداف، وتجميع المعلومات، ودراستها مستعينة بأصحاب الكفاءات المتخصصة، وإصدار التعليمات، ومتابِعة تنفيذها.

وبعد:

فهذا الكتاب الذي بين يديك هو نتيجة دراسات وأبحاث ودورات وممارسة فعَّالة ومتأهبة لفن الإدارة قمتُ بها على مدار أكثر من عشرين عامًا.

وجرى قلمي بهذه المشاركة في عالم الكتابة بعد هذه المدة التي قضيتها في منصب المدير، لأسطر وقفات زمنية من حياتي وأنقل فيها شيئاً من خبراتي تذكرة لي ولزملائي وللتنبيه على بعض معالم هذا الفن وذكرت فيها بعض الأسس والأولويات واستراتيجيات العمل في الشركات والمؤسسات التي أحببت أن أشارككم بها وأضعها بين أيديكم.

ولا أدعي أن كل ما جاء فيها من بنات أفكاري وثمار أعمالي وإنما استفدت أيضًا ممن سبقوني في هذا المجال، فالإدارة من الفنون الحرة التي تنهل بلا قيود من جميع العلوم والثقافات.

ومن أهم الأولويات التي تمت الإشارة إليها والحديث عنها هي:

- الإدارة علم وفن ومهنة.

فالإدارة بمفهومها الواسع تمتلك الكثير من التعريفات، وتحتوي على الكثير من المبادئ والقوانين؛ فهي علم وفن ومهنة.

* فهي علمٌ، لأنها مبنية على أسس علمية ونظريات وقوانين، يتمّ تطبيقها بحنكةٍ وذكاء.

* وهي فن، لأنها تحتاج إلى الكثير من الموهبة والإبداع،

* وهي مهنة، لأنها تحتاج القدرة على تحمل المسؤولية، والاهتمام بشؤون الموظّفين والمؤسسة، والقدرة على التنسيق، واتّخاذ القرارات، للوصول إلى الأهداف، بأقل وقت وجهد، مع الحرص على الجودة.

- المدير: صفاته.. أدواره.. ومقوماته.

إن المدير الناجح ضرورة لأي مشروع ناجح ولذلك يجب أن تتوافر في المدير مجموعة من الشروط والمميزات والمقومات والصفات الشخصية التي قد تكون موروثة أحيانًا، . ومكتسبة عن طريق الدراسة والممارسة معًا.

- التخطيط الاستراتيجي.

وهو رسم الأهداف العامة لمناخ العمل، وتحديداً التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة للوصول إلى نتائجها، ومن ثمّ اختيار الوَسائل المُناسبة التي تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات لتنفيذها لتحقيق أفضل النتائج بالاعتماد على استخدام الموارِد المتاحة في بيئة العمل.

- الموارد البشرية.

هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في الشركات والمؤسسات، وقطاع الأعمال، وإدارة هذا القسم تعني البحث عن طالبي العمل وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتوظيفهم؛ وإدارة ومتابعة البرامج التدريبية التي تقدم للموظفين؛ وكذلك تقصي الحقائق في حالة وجود أي خلافات.

- مبادئ وأخلاقيات الأعمال.

وهي المبادئ والقيم والمعايير التي تقوم السلوك الانساني وتقود أفعالنا وتشكل رؤيتنا للأخر وعلاقتنا به.

وهذه القيم والمبادئ لتعزيز أخلاقيات العمل وسلوكيات الموظفين وضعتها الشركة للمديرين وموظفيها للحول دون ارتكاب أية مخالفات.

- الصحة والأمن والسلامة المهنية.

وهي مسئولية شخصية لكل فرد من أفراد العمل وهي التزام شخصي على عاتق المديرين للعمل للوصول إلى التحدي الكبير وبذل الجهود المتضافرة للوصول إلى "صفر حوادث صفر وفيات" فإن الاستهانة بممارسات وسياسات السلامة مرفوض رفضًا باتا؛ ولهذا كان من قواعد العمل في المؤسسات هي السلامة أولًا قبل الإنتاج.

- المنتجات وصنع القيمة.

إنه وفي ظل تحول موازين القوى في اتجاه العملاء أصبح منهج البيع على أساس القيمة هو الطريق إلى الوصول إلى رضا العملاء، فكما قال وارن بافيت (Warren Buffett) في المبادئ التقييمية التي وضعها" : السعر هو ما تدفعه، والقيمة هو ما تحصل عليه".

- التسويق والمبيعات.

هذا هو التحدي الكبير أمام أي مؤسسة أو شركة فإن نجاح أي شركة اليوم لا يأتي إلا من خلال خلق مقترحات وعروض فريدة تجذب العملاء وتحافظ عليهم؛ فإن استراتيجية "اصنع وبع" قد عفا عليها الزمن، والتسوق الآن يعتمد على التعلم والاستجابة لاحتياجات العملاء.

- خدمة العملاء.

وهي مجموعة من السياسات التي تتبعها ممارسات عملية يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء وتهدف إلى تعزيز مستوى رضاهم من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية.

فالإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها كافة الأنشطة حكومية أو خاصة مما يجعل لنتائجها الأثر البالغ في حياة الشعوب رفاهية أو ضنكًا، سلمًا أو حربًا، أمنًا أو خوفًا، سعادة أو شقاء.

وعلى ضوْء ما سبق فقد تطوّرت البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة، ولا يمرّ يوم إلا ويحمل لنا جديدًا في العلم والمعرفة.

وأقدم للقارئ الكريم هذا الكتاب الموسوم ب" : الطريق إلى التميز الإداري " وآمل أن يكون هذا الكتاب إضافة جديدة للمكتبة للعربية، راجيًا الاستفادة منه وأن يكون نافعًا في بابه استنهاضًا للهِمَمِ ومساهمة في التخطيطِ لمستقبل الأُمّة.

والله ولي التوفيق.

مهندس / محمود شعبان

الفصل الأول
الإدارة علم وفن ومهنة

الفصل الأول

الإدارة علم وفن ومهنة

"ليس هناك من فكرة أكثر أهمية للتسيير

الإداري من الأهداف، وليس للإدارة أي

معنى من دون أهدافها".

روبرت ألبانيز (Roberto Albanese)

الإدارة عبارة عن نشاط متكامل يتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية؛ تبدأ بتحديد هدف متفق عليه، وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة، ويعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في مجال الإدارة.

إن النظرة الشمولية للإدارة قد فرضت تحديات على نطاق واسع في عالم اليوم، فقد وصلت منظمات الأعمال اليوم خاصة في النظم الاقتصادية المتطورة إلى مراحل متقدمة من النمو والقوة والنفوذ على مستوى الاقتصاد القومي، وبالتالي أصبحت الركيزة الحقيقية لرأس مال تلك الدول.

- تعريف الإدارة:

علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً مقارنة بالعلوم الأخرى، وقد جاءت تعريفات العلماء للإدارة مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير لمضمونها؛ لهذا سنورد تعريفات لبعض

العلماء المختصين الذين تكلموا عن تعريف الإدارة.

وهي على النحو التالي:

1- تعريف هنري فايول(Henry Fayol):

الإدارة هي: عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

2- تعريف كامبل(Kimball):

الإدارة: اسم يشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، وضع السياسات الرئيسية، توفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين.

3- تعريف فردريك تايلور(Fredric Taylor):

الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.

4- تعريف بريخ(Brech):

الإدارة هي: عملية اجتماعية تتضمن المسئولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد.

5- تعريف روبرت ألبانيز(Roberto Albanese):

الإدارة هي: الإيجاد والمحافظة على ظروف معينة يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية.

- مفهوم الإدارة:

يرتكز مفهوم الإدارة على أنه نشاط متكامل وركيزته الأساسية هو العنصر البشري، وبشكل عام فإن هذا المفهوم حظي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه الإدارة في نجاح المؤسسات من خلال تحقيق أهدافها البيعية.

- أهمية الإدارة:

إن المعرفة الحقيقية لأهداف كافة الأطراف هو المدخل الذي يمكن الإدارة الفعالة من ممارسة دورها في تحقيق هذا التوازن وعدم الإخلال فيه تحت أي ظرف من الظروف، وإلا ترتب عليه نتائج سلبية على المدى القصير، وعلى هذا الأساس لا يمكن لإدارة الشركة أن تغفل مسئولياتها تجاه هذه الأطراف وأن تملك القناعة التامة بعدم قدرتها على فصل أهدافها عن الأهداف الأخرى والتي تعتبر حقا مشروعًا للأطراف المذكورة، وبالمقابل يقع على عاتق المؤسسة مهمة أساسية تتلخص علاوة على تحقيق التوازن بين تلك الجماعات في ضرورة تخصيص مواردها المتاحة بشكل يساعدها على تحقيق التوازن المطلوب للأهداف المتعددة.

- خصائص الإدارة:

تمتاز الإدارة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- الإدارة علم وأصول:

علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبيًا تمتد جذوره إلى منتصف القرن التاسع عشر، ولم يعرف كعلم ذي أصول وقواعد ونظريات وتطبيقات إلَّا خلال القرن العشرين، وأصبح لتدريسه أهمية كبرى في جامعات العالم، ومما يدل على ذلك تزايد أعداد الخريجين الحاصلين على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كل عام.

وعلم الإدارة مثل بقية العلوم الاجتماعية ليس علمًا مستقلًا ، حيث يستمد مساهمات كبيرة من علوم أخري كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم الإنسانية والسلوكية الأخرى.

2- الإدارة مهنة وخبرة: كانت نشأة الإدارة مع نشأة الإنسان ووجودها مع وجوده وتطورها يسير جنبًا إلى جنب مع تطور حاجياته ومن الممكن تحقيق الإدارة كمهنة، واكتسابها والحصول علي الخبرة والمهارة أثناء تطبيقها، والشعور بها من خلال النتائج المحققة، لأنها تتعامل مع العنصر البشري بصورة واضحة ويؤثر فيها بصورة مباشرة.

3- الإدارة فن وإبداع:

لأن الإدارة تعتمد في إجادتها على الصفات الشخصية والموهبة التي تصقلها الخبرة والتجربة وعلى الإبداع والابتكار، وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير.

ويرى علماء النفس أن الإدارة تتعامل بصفة أساسية مع الأفراد؛ وهذا يحتاج إلى دراسة وفهم هؤلاء وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

فالإدارة في حد ذاتها فن من الفنون التي تنهل من جميع الثقافات؛ ولأنها تتطلب العديد من المهارات، سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية؛ ولأن الإدارة في الأصل هي إدارة الأفراد، لذلك تم تعريفها على أنها فن التعامل مع الناس.

4- الإدارة عملية متكاملة:

لأنها تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق النتائج والإنجازات، بمعنى أنها تتضمن تفاعلًا متبادلًا ومستمراً بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل الشركة، وبين الشركة والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.

5- الإدارة عملية اجتماعية:

يطلق على الإدارة بأنها عملية اجتماعية؛ لأن أهدافها تتطلب عددًا من الناس يشتركون في تحقيقها. ولأنها تحاول الكشف عن حاجات الأفراد والعمل على تلبيتها بجانب ذلك تقوم بتحديد الوسيلة المناسبة للتعامل معهم.

6- الإدارة عملية ديناميكية:

استمرار الجنس البشري معناه استمرار العمليات الإدارية؛ فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات؛ فإن الإدارة سيستمر نشاطها في هذا المجتمع، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم تجاه تحقيق أهداف مخ لها.

7- الإدارة عملية مسئولة:

الإدارة مسئولة عن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويُقصد بالكفاءة الاستفادة المثلى من الموارد والترشيد في استخدامها، ويُقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل مستوى ممكن؛ فالإدارة الرشيدة هي التي تحقق الأهداف بأقل جهد ووقت وتكاليف.

- الإدارة بين العلم والفن:

تفرض الممارسة الإدارية تزاوجًا بين الإدارة كعلم والإدارة كفنٍ ، فالمعرفة الإدارية شرط أساسي لتحقيق الكفاءة في الإدارة كما أن تطبيق هذه المعرفة بمهارة مميزة يزيد من فاعلية هذه الكفاءة.

- عمليات الإدارة وأبعادها:

لمنظمات الأعمال مجموعة من الأبعاد تشكل في تناسقها وتفاعلها المسار الحقيقي لها، فإما الانكماش المؤقت ومن ثَم التصفية، وإما الديناميكية والتطور ومن ثم الكفاءة والاستمرارية.

وتعني الأبعاد هنا المحاور الأساسية للإدارة، وتتبلور هذه المحاور في ثلاث أبعاد أساسية هي:

البعد الأول: مهمة الإدارة.

ومهمة الإدارة في غاية التعقيد والصعوبة نظرًا لارتباط الشركة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء الشركة وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ومهمة الإدارة في المقام الأول أنها مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية.

البعد الثاني: وظائف الإدارة.

وهي ممارسة عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والمشتريات في المنظمات الصناعية، ونفس هذه الوظائف قد تمارس كلها أو بعضها في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة وتوفير الموارد المالية من البنوك المالية المتعددة.

البعد الثالث: العمليات الإدارية.

وهي ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والتنفيذ والإشراف والرقابة وتقويم الأداء.

- مهمة الإدارة:

تعتبر الإدارة دعامة رئيسية تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والعسكرية، سواء كانت حكومية أو خاصة أو أهلية؛ لأنها تضع النظام السليم لاستثمار الموارد النادرة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات لدى الفرد والجماعة والمجتمع.

بمعنى أن الإدارة كمهنة مسئولة عن تحقيق أهداف المنظمات في المجتمع بكفاءة وفعالية.

إن مهمة الإدارة في غاية التعقيد والصعوبة نظرًا لارتباط الشركة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء الشركة وقدرتها على البقاء والاستمرار.

- وظائف الإدارة:

كل فرد من أفراد المؤسسة منوط به عمل معين من الأعمال يحتاج لمعرفة كيفية إدارته؛ بداية من رئيس المؤسسة مرورًا بجميع العاملين في المؤسسة؛ وبتعدد هذه الأعمال واختلاف طرق إدارتها تتعدد وظائف الإدارة؛ ويمكن ترتيب هذه الوظائف على النحو التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي:

تقوم هذه الوظيفة كنظام فرعي على اتخاذ كافة القرارات المستندة على حقائق الماضي وتوقعات المستقبل لتحديد الأهداف، السياسات، الإجراءات والبرامج الزمنية الضرورية لتحقيق الأهداف.

2- صنع القرارات:

تشكل هذه الوظيفة جوهر العملية الإدارية ومحورها فهي ذلك الاختيار الذي يأتي بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين.

3- التنظيم الهيكلي والمهام:

تشكل هذه الوظيفة الترابط اللازم والمطلوب بين مجموعة الأنظمة الفرعية؛ لأنها تستند على توفير نظام فرعي يحدد التناسق بين الأفراد والموارد، وتحديد أوجه النشاط وتحديد الوحدات ، الإدارية والسلطات والمسئوليات اللازمة لها بشكل يسمح بتحقيق أهداف الشركة.

4 - القيادة:

تختص هذه الوظيفة بفن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، والقائد في . سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للناس.

5 -الرقابة الإدارية والتنفيذية:

ترتكز هذه الوظيفة على معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية أو إنسانية داخل الشركة . تُستخدم استخدامًا فعالًا وفقًا للخطة الموضوعة.

6- التدريب المهني والمعرفي:

تختص هذه الوظيفة بمجموعة الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في الشركات والمؤسسات، وقطاع الأعمال، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتنمية معارفهم؛ وإدارة ومتابعة البرامج التدريبية التي تقدم لهم.

7- توظيف الطاقات:

تهتم هذه الوظيفة بعملية توظيف الأفراد، ويتم التعيين بناء على الكفاءة والمهارة لدى الشخص حيث تقوم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

8- التوجيه والإرشاد:

تهتم هذه الوظيفة بتوجيه الجهود الجماعية في مسار محدد وتقديم الإرشاد والتحفيز والتوجيهات من مراكز اتخاذ القرارات، وذلك لضمان كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في تحقيق الأهداف.

9- التمويل:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات الأفراد والشركات من الموارد النقدية وتحديد سبل جمعها واستخدامها مع الأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بالمشروعات.

- مفاهيم خاطئة في وظائف الإدارة:

هناك مفاهيم خاطئة حول وظائف الإدارة منها:

1- انحصار ممارسة هذه الوظائف في مستويات الإدارة العليا في منظمات الأعمال والدولة دون غيرها من المستويات، وأيضًا اقتصار عمل المستويات الأخرى على وظيفة التوجيه والرقابة.

2- أن هذه الوظائف تتساوى من ناحية الممارسة، تتساوى أهميتها على كافة المستويات الإدارية.

3- أن وظائف الإدارة هي وظائف منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن الاستغناء عن بعضها في الممارسة العملية.

- مبادئ الإدارة:

نستعرض في النقاط التالية أهم المبادئ التي يجب تعلمها وادراكها من أجل تأهيل أشخاص يتمتعون بمهارات تجعلهم قادرين على القيام بمسئولية توجيه وتنظيم الأخرين بفاعلية وكفاءة وأهم هذه المبادئ هي:

1- مبدأ العدالة.

2- مبدأ التعاون.

3- مبدأ احترام الوقت.

4- مبدأ المساواة.

5- مبدأ الشورى.

6- مبدأ اللين وعدم القسوة.

7- مبدأ تحمل المسئولية.

8- مبدأ جودة الأداء.

9- مبدأ التيسير على الناس وتقليل التكاليف.

وضع هنري فايول (Henry Fayol) أربعة عشر مبدأ للإدارة:

1- تقسيم العمل:

تزداد كفاءة العمل كلما تخصص الأفراد في أداء عمل محدد كما هو الحال على خط الإنتاج.

2- السلطة والمسئولية:

ويشير هذا المبدأ إلى أن المسئولية هي نتيجة لوضع السلطة في الشخص المناسب، ومترتبة عليها، ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.

3- الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب:

يشير هذا المبدأ إلى أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

4- وحدة القيادة:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من رئيس واحد، وغير ذلك يُحدِث تضاربًا كبيرًا في القرارات وتنفيذها.

5- وحدة التوجيه:

ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد، كما يجب أن يكون لها رئاسة واحدة توجهها وتحدد إطار عملها.

6- أولوية المصلحة العامة:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

7- المكافأة العادلة:

أنظمة المكافآت والتعويضات العادلة لابد أن توفر قدرًا كبيرًا من الرضاء لكل من العامل وصاحب العمل.

8- تدرج السلطة:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة الالتزام بخطوط السلطة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، ويقرر هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

9- المركزية:

ويشير هذا المبدأ إلى أن الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

10- النظام أو الترتيب:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأيضًا وضع الشيء في مكانه المناسب.

12- استقرار العاملين:

ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فعدم استقرار العاملين بالشكل المناسب يكلف المشروع كثيرًا.

13- توفير روح المبادأة والابتكار:

ويعبِّر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات.

14- روح الفريق:

ويشير هذا المبدأ إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

- بيئة الإدارة:

تحيط بالمؤسسة أو الشركة كثير من العوامل المؤثرة فيهما وهذه العوامل يطلق عليه بيئة الإدارة، والعلاقة بين البيئة والإدارة هي أن البيئة تقدم كثيرًا من الفرص أو الأوضاع الصعبة، وعلى الشركات أن تستفيد من الفرص المتاحة، وتتغلب على تلك الأوضاع التي تمر بها.

أ– البيئة الداخلية(Internal):

وتشمل مجموعة العوامل الداخلية (البشرية والمادية والمعنوية) التي تؤثر على الأداء الإداري بالمؤسسة، وتتمثل في:

1- المستثمرين.

2- الموظفين.

3- النشاط المالي.

4- النشاط التسويقي.

5- النشاط الإنتاجي.

6- مبادئ الشركة وأخلاقيات فريق العمل.

ب– البيئة الخارجية(External):

هي العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب عليها، وتفرض التعامل معا، وتدفعها لضرورة التغيير والتطوير في أنظمة الإدارة، وتتمثل في:

1- البيئة الاجتماعية.

2- البيئة السياسية والقانونية.

3- البيئة الاقتصادية.

4- البيئة التكنولوجية والفنية.

5-البيئة الثقافية.

- مستويات الإدارة:

مستويات الإدارة هو ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية في المؤسسة، ويحدد مستويات الإدارة سلسلة من الأوامر، وكمية السلطات والصفات التي يتمتع بها أي منصب إداري، ويمكن تصنيف مستويات الإدارة في ثلاث فئات رئيسية:

1– الإدارة العليا(Top Management):

وهي المسئولة على سبيل المثال عن وضع وترتيب الأهداف العامة للمؤسسة.

– تدبير الموارد للمؤسسة.

– التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

– ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة.

– صنع القرارات الرئيسية الحاكمة.

– إدارة الأزمات الكبيرة.

–السياسة العامة للمؤسسة.

– الإشراف على الإدارة الوسطى.

2–الإدارة الوسطى (Middle Management):

وهي المسئولة عن تلقي الاستراتيجيات والسياسات العريضة من الإدارة العليا، ثم تقوم بترجمتها في شكل أهداف وبرامج محددة يمكن تنفيذها.

– الربط بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة – تحقيق التنسيق والتعاون بين إدارات وفروع المؤسسة.

– التحقيق متوسط المدى.

– الإشراف على الإدارة الإشرافية.

– إدارة الأزمات المتوسطة.

3– الإدارة الإشرافية(Supervisory Management):

الإدارة الإشرافية أو الإدارة المباشرة هي المسئولة عن الإشراف المباشر والرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ؛ أي:

عن الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات.

– المتابعة والتقييم للمشروعات والبرامج والعاملين.

– التخطيط قصير المدى.

– تحقيق التنسيق والتعاون داخل كل مشروع أو برنامج.

– إدارة الأزمات البسيطة أو الصغيرة.

- مهارات الإدارة:

1- مهارات فكرية(Conceptual Skills):

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليه المهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة من المشكلات، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية:

مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القياد، ، مهارةالإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

2- مهارات إنسانية(Human Skills):

المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليه مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ويقصد به القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين.

3- مهارات فنية(Technical Skills):

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل على أتم وجه.

4- مهارات إدارية(Managerial Skills):

وهي مهارة صنع واتخاذ القرار، ومهارة التخطيط، ومهارة التنظيم، ومهارة التوجيه والإشراف، والرقابة، وكيفية إدارة الوقت، ومواجهة المشكلات، وإدارة الأزمات.

5- مهارات قيادية(Leadership Skills):

وهي مهارة التأثير في الآخرين، وإقناعهم، وبناء وإدارة فرق العمل، وإدارة الاجتماعات، وتوفير فرص النمو للآخرين.

6- مهارات إدارة الذات(Self Management Skills):

وهي مهارة فهم الذات، وتقييم الذات، ومحاسبة الذات، وحفز الذات، وتطوير وتنمية الذات، وتقديم الذات بطريقة إيجابية.

- أنواع الإدارة ومجالاتها:

توجد أنواع عديدة للإدارة ترتكز في مجملها على التقسيم التالي:

1- الإدارة العامة.

2- إدارة القطاع العام.

3- إدارة الأعمال.

4- الإدارة الدولية.

5- إدارة منظمات المجتمع المدني.

وترتبط أنواع الإدارة بجميع أنشطة الحياة والمجتمع، وتدور على أساس الهدف من النشاط إلى مجالين:

المجال الأول:

ذات الهدف الخدمي أو الاجتماعي، وتتمثل إدارة الأنشطة في:

* مجال تطبيق الإدارة في القطاع التعاوني والتي تتكون من منشآت الجمعيات التعاونية، والتي لا تسعى بالضرورة إلى تحقيق الربح، بل لتوفير الخدمة لأعضائها بسعر التكلفة.

* مجال تطبيق الإدارة في الجمعيات الخيرية والتطوعية والنوادي الرياضية والثقافية والتي إلى تقديم الدعم المادي والمعنوي للمواطنين.

* مجال تطبيق الإدارة على المستوى الدولي والذي يتكون من المنظمات والهيئات الدولية كمنظمة الصحة العالمية والأمم المتحدة، لتعزيز التعاون بين الشعوب وتنظيم العلاقات الدولية بين الحكومات والدول.

المجال الثاني:

إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي الإنتاجي أو التجاري (إدارة القطاع الخاص وإدارة الأعمال) وتتمثل في * مجال تطبيق الإدارة في القطاع الحكومي ويطلق عليها الإدارة العامة.

* مجال تطبيق الإدارة في القطاع المشترك ويتكون هذا القطاع من المشروعات والمؤسسات التي تشترك في رأسمالها كل من الحكومة ورجال الأعمال.

- مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص ويطلق عليه إدارة الأعمال.

- تحديات الإدارة:

تواجه الشركات والمنظمات الكثير من التحديات والتغييرات وهذه التحديات إما اجتماعية أو سياسية أو قانونية أو اقتصادية أو تكنولوجية.

وتتمثل أهم التحديات والمشاكل التي تواجه الإدارة في:

– تحدي إدارة الذات.

– تحدي الإبداع، الابتكار، الاختراع.

– تحدي التدخل الحكومي.

– تحدي التغير في ملامح بيئة الإدارة.

– تحدي التقدم التكنولوجي، والحاسبات الآلية.

– تحدي التنافر بين العولمة الاقتصادية والانقسام السياسي.

–تحدي التنافس القطري، الإقليمي، العالمي.

– تحدي الجودة الشاملة.

– تحدي الخصخصة.

– تحدي الشركات متعددة الجنسيات.

– تحدي العولمة.

– تحدي المسئولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع.

– تحدي إنتاجية العامل ذي المعرفة.

– تحدي قائد التغيير.

– تحدي مطالب النقابات العمالية.

- الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداء بالمدير العام وانتهاء بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، وتمارس على كل شيء ابتداًء بالأفراد،

والأموال والأجهزة والمعدات والآلات، وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار ... إلخ.

ويرى هنري فايول (Henry Fayol) أن الرقابة هي:

(التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة)، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات الشركة.

إن موجة الفضائح المالية والمحاسبية التي اجتاحت عالم الأعمال في بداية الألفية الجديدة، والتي تورطت فيها شركات كبرى؛ جذبت الانتباه إلى سبل الرقابة على المؤسسات، فالاعتقاد بأن جميع الشركات بما فيها تلك التي تتمتع بسمعة طيبة عُرضة لأنْ تتورط في تلاعبات مالية أدى إلى انخفاض أسعار البورصة، كيف لنا إذن أن نستعيد ثقة الناس في معايير حوكمة الشركات؟ وما تأثير هذا على الشركات؟ فيجب على الإدارات زيادة اللوائح التي تنظم مجالات حوكمة الشركات وحماية البيانات والتوظيف، التي تلزم الرؤساء التنفيذيين بإثبات دقة حسابات شركاتهم رسمياً، لتجتث جذور الممارسات الفاسدة.

- نظم معلومات الإدارة:

تتوفر في معظم المؤسسات نظم معلومات إدارة خاصة بها تمدها بالبيانات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية واتخاذ القرارات الروتينية التي يمكن اتخاذها بالاعتماد بعض الشيء على الحدس.

وتستمر عملية جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وتحليلها والحفاظ عليها على نحو روتيني، وما دامت هذه العملية تسير بشكل منتظم فإن المديرين على جميع المستويات يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بدون صعوبة، ومن خلال هذا يمكن الوثوق في أنه ليس من الوارد مواجهة مفاجآت . كثيرة) فضلًا عن المفاجآت الخطيرة.

وعلى حسب قوة هذه الأنظمة يكون النجاح في مواجهة الأحداث التي تسبب الاضطراب أكثر فاعلية، ومن هذه الأحداث الاندماج والاستحواذ وغيرهما من أشكال إعادة التنظيم الرئيسية،

وأي حدث من هذه الأحداث يأتي بتغيير جذري سيكون له أثر على نظم معلومات الإدارة المعمول بها، وهذه الأحداث هي في حد ذاتها تنطوي على مخاطر كبيرة وتحتاج إلى الاستناد إلى معلومات عالية الجودة حتى تنجح في إدارتها.

والتغيرات التي تطرأ على نظم وتكنولوجيا المعلومات، أو استقالة الموظفين الأساسيين، أو ظهور منتجات جديدة، أو التغيرات التنظيمية من الوارد أن تتسبب في زعزعة نظم معلومات الإدارة في المؤسسات، وأن ترفع من نسبة عدم الأمان والخطر، مما يكون له تأثيرات كبرى على صناعة القرار.

إن عدم وضع المصلحة العامة في مقدمة الاهتمامات، وأيضًا حب الانتصار للرأي والهوى الشخصي يجعل كثيرًا من المديرين لا يهتمون بمعلومات الإدارة التي يتلقونها، ويركزون على تفاصيل جمع المعلومات وتخزينها بدلا من التركيز على القضايا الأهم مثل التحليل وصنع القرار، ويطلبون كماً هائلًا من المعلومات لا لشيء إلا لأنها متاحة ومثيرة للاهتمام، وليس لأنها ذات صلة بأعمالهم، أو ربما يمرون على سيول من البيانات والمتغيرات مرور الكرام، أو يستخرجون منها عناصر تبرر آراءهم وأغراضهم.

وهذا التوازن يتحقق من خلال التعامل مع المعلومات المتاحة على أنها وسيلة لمساعدة متخذي القرار ودعم القرارات التي يتخذونها، وهذا ليس أمرًا سهلًا على الإطلاق، ولم تنجح نظم وتكنولوجيا معلومات الإدارة المعقدة في تسهيل هذه العملية أو جعلها أكثر فعالية. ويخضع تحقيق التوازن السليم لدراسة الباحثين المتخصصين في علم سلوك المؤسسات، والأرجح أنه سيجذب مزيدًا من الاهتمام في كليات إدارة الأعمال وفي قاعات اجتماعات مجالس الإدارة.

وإذا كانت المعلومات مصدر قوة، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو :كيف يمكن إطلاق مارد هذه القوة وتوظيفه ببراعة؟ .

- إدارة المشاريع:

إدارة المشاريع تلعب دورًا متزايدَ الأهمية، وتبدأ الرحلة إلى التميز في إدارة المشاريع من خلال المزيد من تعزيز العمليات، بدءًا من مرحلة تقديم العطاءات، وتأمين الطلبيات، وبدء تشغيل المشروع، وإدارة رضا العملاء بشكل كامل والوصول إلى توقعاتهم للجودة.

إن إدارة المشاريع الناجحة ليست استراتيجية جديدة، وإنما هي نهج عملي باستخدام عمليات إدارة مشاريع مهيكلة.

وتعرف بأنها التحسين المستمر للأداء في الأعمال القائمة ووضعها كتوصية للمبيعات الجديدة المستقبلية، وبعبارة أخرى:

فإن إدارة المشروع الناجحة تعزز قدرات ما قبل وما بعد البيع للمنتجات وللخدمات التي يتم تقديمها، وبالتالي إمكانية تعزيز هامش الربح أو تأمينه من خلال إدارة المشاريع.

لابد أن يكون لديك اقتناع كبير بأن تأثير إدارة المشروع الجيد يأتي دائمًا بنتائج إيجابية، إدارة المشاريع أمر مهم جداً؛ لأنه يعتمد عليها مهمتان رئيستان: رضا العملاء وتحقيق العائدات؛ فتنفيذ المشاريع بدقة وأداء عالٍ هو المفتاح لنجاح الأعمال؛ لأن ذلك يسمح بتلبية توقعات العملاء باستمرار وبالتالي تحسين الربحية، وجود قدر هائل من الموارد بناء على الخبرة والمعرفة والمهارة والتخصص هذه ميزة تنافسية مهمة.

إنه لمن المهم لمدراء المشاريع الالتزام التام باتباع إجراءات وتعليمات إدارة المشاريع والتي تعطي قاعدة ثابتة وقوية ننطلق منها في تنفيذ أعمالنا في إدارة المشاريع؛ فهي تساعد على استخدام أفضل الممارسات التي تحقق أفضل النتائج من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة لتحقيق رضا العملاء والنمو الربحي المطلوب.

ويتوجب عليهم أيضًا التركيز على أولوية أخرى خاصة بإدارة المشاريع؛ حيث يتم إعداد ورشة عمل ولتكن ليومين لجميع مدراء المشاريع؛ ومدراء وحدات العمل والأقسام المساندة للاستماع إلى مدراء المشاريع ووضع خطوات عملية لمساندتهم في تحقيق إدارة مشاريع ناجحة وفعالة.

وتتركز مشاركاتهم على الآتي:

- تحسين وتطوير الاتصالات داخليًا وخارجيًا.

- متابعة الإجراءات في جميع الأوقات.

- الجودة في العمل.

- مؤشرات الأداء الرئيسة لمدراء المشاريع.

- كفاءة مدراء المشاريع والموارد الكافية. وتعتبر القدرات والكفاءات ومدى الفعالية في إدارة المشاريع أحد العوامل التنظيمية المهمة والحاسمة لنجاح الأعمال، إلا أن الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية دفعت إلى إجراء مزيد من التدقيق في كيفية إدارة المشاريع، وأثرت بشكل مباشر في إدراك وتصور قيمة الكفاءات والقدرات في إدارة المشاريع.

وبدون أدنى شك، لقد أدركنا قيمة تسليم المشاريع في الوقت المحدد، ووفقًا للميزانية وتوقعات العملاء، وأن تقديم الفواتير في الوقت المحدد هو أولويات العمل، فهو ينتج عنه تحصيل الأموال في الوقت المحدد، وبالتالي تحسين الهامش الربحي بشكل عام.

ولإثبات أن المشروع كان ناجحًا، فإنه من الضروري قياس ما هو أكثر من دقة التوقيت والالتزام تجاه الميزانية، يجب على جميع الأفراد أن يكونوا قادرين على رسم خط مستقيم بين مخرجات أو نتائج المشروع الناجح، وتقييم رضا العملاء والنمو في صافي الأرباح.

ويتم إعداد فريق بإدارة أحد مديري الأقسام لمتابعة هذه الإجراءات للتأكد من أن المساندة المطلوبة قد تم تحقيقها.

والسعي إلى تقديم هذه الأهداف من خلال التنفيذ الكفء والمؤهل والفعال، وإزاحة التعقيد وتحسين الإنتاجية والكفاءة في الأعمال؛ وإذا تحقق تقدم في بعض المجالات، فلا نقف عنده وعلينا أن نعلم أنه لا يزال هناك المزيد للقيام به.

على القائمين بالإدارة التفاؤل بحذر من أنهم قادرون على تحقيق رؤية الإدارة ودعم نشر استراتيجية الشركة عن طريق تنفيذ الأولويات وخطط الأعمال، يجب التركيز على العناصر الأساسية اللازمة من أجل تقديم هذه الرؤية، يجب فوترة الطلبيات المتلقاة والوفاء بالوعود والالتزامات، والعمل على خفض التكاليف من أجل المحافظة على البقاء في صدارة المنافسة والبقاء قريبين من العملاء أيضًا.

فبدون إدارة مشاريع ماهرة ومتطورة فسوف تواجه المؤسسة مصاعب كبيرة: العالمية، التكنولوجيا، البيئة الاقتصادية، المنافسون وسرعة التغير كلها عوامل تساهم في جعل العمليات أكثر تعقيدًا؛ ولذلك فإن تعزيز إدارة المشاريع مهم لتأكيد استمرارية النمو والتطوير الأمثل لاستراتيجيات أي مؤسسة أو شركة.

إن الأداء العالي والاحترافي في تنفيذ المشاريع هو مفتاح النجاح في مجال أي عمل فهو يساعد على تحقيق توقعات العملاء بثبات مما يساهم في تحسين النمو الربحي.

- إدارة الموارد:

تتعلق إدارة الموارد بالأمان الوظيفي، والاختيار الجيد، والأجور المرتفعة، والحوافز، وتملك العاملين للأسهم، وحق المشاركة في المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرق العمل وإعادة التخطيط والتدريب وتنمية المهارات، وتنوع المهام ، وتنوع التدريب، والتحول من التفضيل إلى المساواة، والتقليل من فوارق الأجور، والترقية من الداخل، والرؤية طويلة المدى.

- قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية؛ فهو يمد المؤسسة بالإفادة المرتدة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها، فإذا أخذت المؤسسة سياسة الترقية من الداخل؛ فإن قياس ما تحقق فيها سيعطيها إفادة مرتدة عن مدى تحقيق المؤسسة لهذا الهدف، حتى يمكن تصحيح المسار من خلال اتخاذ قرارات سريعة وفورية، كما أن قياس الأداء يعتبر حافزًا كبيرًا للعاملين؛ فهم يحاولون دائمًا الإجادة في الأنشطة التي يتم قياسها وكسب ثقة رؤسائهم وإشعارهم بأنهم على قدر المسئولية.

- إدارة الأزمات:

إن إدارة الأمن باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من عمل أي مؤسسة تقوم بالتحليل والدراسة والتوقع للأحداث من أجل التخفيف من المخاطر والتهديدات التي يتعرض لها الموظفون وممتلكات الشركة؛ إن عمليات الأمن ترتكز على الإجراءات والتعليمات وضمان حماية الموظفين والممتلكات من الخسارة أو خطر الجريمة.

كل مشروع له نجاحاته وإخفاقاته، ولكن هذا دورك الذي يجب أن تقوم به، كمدير مشروع، لمعالجة الأشياء الجيدة والسيئة التي تؤدي إلى نجاح المشروع والابتعاد عن الفوضى.

لا تكن ضحية مشروع فاشل، ضع كل التدابير في المكان الذي سيضمن لمشروعك نجاحًا كبيرًا، ومع ذلك، فإن مفاجآت ومآزق المشاريع ربما تحدث، ولذلك فلا داعي للذعر أو الخوف عندما يحصل هذا، هناك طريقة واحدة للتغلب على المأزق هو أن تطلب المساعدة من زملائك ذوي الخبرة في إدارة المشاريع أو اطلب مشاركة وتدخل الإدارة التنفيذية، طلب المساعدة ليس علامة ضعف، من الأفضل أن تطلب المساعدة من أن تضع المشروع في وضع الخطر.

- إدارة التغيير:

إنها مسألة اتخاذ خطوة في الوقت المحدد، تركز على العودة إلى أساسيات الأعمال الأولية من خلال التحجيم الصحيح للمنظمات، فيتم التأكد من تكرار الجوانب الإيجابية فقط للتجربة الجماعية في خطة العمل للشركة، التركيز على مهمة الشركة والقيم الأساسية، وكذلك وضع أهمية قصوى على توظيف واستبقاء الموارد المناسبة من أجل تعزيز الموظفين الرئيسيين.

أخيرًا، بغض النظر عن الكيفية التي ستعمل على تطوير ظروف السوق، يجب العمل على الاستمرار في التركيز على استراتيجية الأعمال، وأيضًا التركيز على وضع خطة للطموح والتآزر وخطة إعادة الهيكلة في المكان الذي سوف يخلق قيمة للشركة مستقبلًا.

الفصل الثاني

المدير

صفاته وأدواره ومقوماته

الفصل الثاني
المدير صفاته وأدواره ومقوماته

"إن العالم ليفسح الطريق لأي امرئٍ
يعرف طريقه جيدًا"

دايفيد ستار جوردن(David Starr Jordan)

هل مجموعة الصفات أو السمات التي إذا ما توافرت في شخص ما أصبح يصلح لمنصب المدير الذي يقوم بإدارة مكان ما؟ أم هي مجموعة من العلاقات التبادلية بين فرد ما وتابعيه؟ بحيث تعكس هذه العلاقة قوة تأثير ما من هذا الفرد على سلوك تابعيه؟ والذي يهمنا هنا هو أن المدير هو الرجل المنفذ والقائد الذي تعتمد عليه المؤسسة، ومن دون شك أن المدير كربان السفينة، فالسفينة من دون ربان، من دون قائد، سوف تتحرك في اتجاه غير معروف.

كذلك المؤسسة، بدون مدير مسئول يخطط وينظم ويجدول ويضع الميزانيات ويعمل التنسيق اللازم والاتصالات اللازمة والعلاقات المختلفة ويختار الموظفين، فلا شك أن المؤسسة سوف تسير على غير هدى.

فكل الذي نريد أن نركز عليه هو مدى فعاليات هذه النشاطات المختلفة وتأثيرها على سلوكيات المرؤوسين الذين يعملون مع المدير أو القائد.

فإن الإدارة فن؛ ويجب أن يكون المدير على مستوى هذا الفن، فهي علم وفن ومهنة، وكل من هذا الفن وهذا العلم وهذه المهنة يتطلب من المدير أو القائد أن يكون على مستوى المسئولية.

فالمدير يتعامل مع الروح والجماد، يتعامل مع الإنسان ومع موارد الإنتاج الأخرى، يتعامل مع عناصر الحياة المختلفة؛ لأن عناصر الحياة مادة وروح.

- من هو المدير؟

قد شغل مفهوم المدير فكر كثير من الباحثين، واتجهت معظم أبحاثهم إلى دراسة صفاته وخصائصه، وسلوكه، ومهامه.

وقد ساهمت هذه الأبحاث في تحديد الأنماط المختلفة للمديرين وذلك بالتركيز على بعدين أساسيين تستند عليهما كافة القرارات، ابتداء من تحديد الأهداف حتى التأكيد من تحقيقها، وهما: العمل والناس، وقد جاء هذا الاختلاف كنتيجة طبيعية للقوة والمكانة التي يشكلها كل من البعدين في التنظيم.

إن أهمية تعريف المدير لا تكمن في وضع منظومة مصطلحات له، ولكن ينبغي علينا على الأقل أن نتمكن من فهم موقع كل منا بالنسبة للآخر، بحيث يستطيع كل منا إدراك وفهم المهام المطلوبة منه.

– يشير مصطلح المدير(Manager) إلى الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في أحد الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو المواقع... أو حتى الذي يدير الشركة ككل.

بمعنى أن المدير هو الشخص الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)؛ وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم أو الإدارة أو الفرع أو الموقع أو الشركة ككل.

- مهمة المدير:

1– الأداء(Performance):

يقصد بالأداء: تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين. والأداء المهني(Professional) يقصد به: القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسئوليات وواجبات؛ وفقًا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن ريق تحليل الأداء.

2– تحليل الأداء(Performance):

يقصد بتحليل الأداء: دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3– معدل الأداء(Rate Performance):

يقصد بمعدل الأداء: كمية الأعمال التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

- أدوار المدير:

إن دور المدير لا يقتصر ببساطة على توجيه العمل ورصد الالتزام بالقواعد واللوائح، بل يجب على المدراء التصرف كقادة، يجب أن يقوموا بتشجيع الاقتراحات وتحفيز الموظفين والتعامل مع القوى العاملة لحل مشاكل الصحة والسلامة، يجب أيضًا على مستوى الإدارة العليا أن تسمع ما يحدث حقاً وليس ما يعتقد المدراء، ينبغي لها أن تسمع أن تعرف أين هي المشاكل والأمور التي من الممكن أن تقود إلى الوقوع في الخطأ، يجب أن يكون الموظفون قادرين على إخبارها بهذا، عندما يفعلون ذلك يجب على الإدارة العليا العمل معهم على إيجاد الحلول المناسبة.

رغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث نقاط رئيسية:

أولًا: أدوار استراتيجية:

ومهمة هذه الأدوار صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم أو الإدارة أو الفرع أو الموقع أو الشركة ككل.

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- صانع القرارات.

2- متخذ القرارات.

3- المفاوض.

4- مخصص وموزع الموارد.

5- معالج الأخطاء والصراعات والاضطرابات.

ثانيًا: أدوار معلوماتية:

ومهمة هذه الأدوار تبادل المعلومات بكافة أشكالها من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها للآخرين.

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- جامع المعلومات.

2- مصدر المعلومات.

3- محلل المعلومات.

4- موزع المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

5- متابع .. مراقب التقارير وغيرها من وسائل الاتصال.

6- الناطق أو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة.

ثالثًا: أدوار تفاعلية:

ومهمة هذه الأدوار كيفية التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفرادًا أو مجموعات أو مؤسسة لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور حلقة وصل مع مختلف الأطراف.

ومن هذه الأدوار نذكر:

1- القائد.

2- المرشد .. الموجه.

3- حلّال المشكلات.

4- حلقة اتصال.

5- الوسيط.

- مقومات المدير الناجح:

لقد أجريت العديد من البحوث لتحديد مقومات المدير الناجح، وقد ساهمت هذه الأبحاث في تحديد الأنماط المختلفة للمديرين وكان الهدف الرئيسي لها هو محاولة تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

فالمدير الناجح هو الذي يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية ولديه القدرة على تطبيق ما تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والاتقان مع السعي إلى تطوير نفسه ومراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

وتوصلت هذه الأبحاث إلى مجموعة متنوعة من الصفات مرتكزة على عنصرين أساسيين:

أولًا: الكفاءة(Efficiency):

والكفاءة هي حسن الاستفادة من الموارد والإدارة عليها مسئولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام.

والكفاءة تعني أن يكون المدير:

1- عارفًا بمقومات الوظيفة.

2- قادرًا على أداء مهام الوظيفة.

3- مجتهدًا ونشطاً ومتحركًا.

4- قادرًا على التعامل مع الآخرين بنجاح.

ثانيًا: الفعالية(Effectiveness)

والفعالية تعني أن يكون المدير:

1- لديه القدرة على الاختيار الجيد للعناصر الملائمة لتحقيق النتائج المطلوبة.

2- لديه القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة طبقاً للمعايير المحددة.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف.

4- درجة استجابة مخرجات النسق لمطالب واحتياجات المجتمع أو العملاء.

- مهارات المدير:

يحتاج المدير إلى توفر أربعة أنواع من المهارات لديه وهي:

1- المهارات الشخصية:

وتتمثل في السمات الشخصية مثل الثقة بالنفس والمصداقية والإيجابية وعدم التردد والإخلاص في العمل والتفاني فيه وتحمل المسؤولية والمبادرة والقدرة على جذب الآخرين واحترامهم وحيازة ثقتهم وضبط النفس والاتزان في معالجة الأمور والسلامة الصحية.

2- المهارات الفكرية:

أي يجب على المدير أن يكون واسع الأفق ويحمل ثقافة متعددة الاتجاهات وتتمثل في قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة، والتفكير المنطقي والتحليل العلمي للمشاكل وأسبابها وإيجاد الحلول الصحيحة والشاملة لها ومنع تكرارها في المستقبل بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة.

3- المهارات الفنية:

وتتمثل في المعرفة والقدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة في تنفيذ العمل الذي يمارسه.

وتفهم المشاكل والعقبات التي تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة لها فمدير الإنتاج يجب أن يكون لديه معرفة فنية متميزة بأساليب الإنتاج وأنواع المنتجات وكيفية تطويرها، والمدير التجاري يجب أن تكون لديه معرفة واسعة في مجال التسويق والدعاية والإعلان.

4- المهارات الإنسانية:

وتتمثل في قدرة المدير على التعامل والاتصال بإنسانية وفعالية مع الأخرين وفهم تصرفاتهم وسلوكهم ويتحسس مشاكلهم والقدرة على تحفيزهم على العمل وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل وقيادتهم وتوجيه جهودهم حتى يتمكن من كسب ثقتهم ويضمن تعاونهم معه لتحقيق الأهداف المنشودة.

- أسباب عمل المديرون بهذا الجهد والمواصلة الدائمة:

إن الدراسات تشير دون أدنى مجال للشك أن كمية العمل كبيرة، والمديرون في عمل متواصل؛ فمن النادر أن تجد من المديرين من يترك الحديث والتفكير عن عمله سواء في البيت أو في النادي أو في أوقات الراحة.

فالمدير مسئولياته كبيرة؛ فهو لا يستطيع أن يترك أفكاره في مكتبه حتى صباح اليوم التالي حين يعود إليه، إنها شغله الشاغل وهاجسه الدائم.

لا شك أن لذلك أسبابًا نجملها فيما يلي:

1- طبيعة العمل: فهو مسئولية، والمسئولية أمانة وواجب وتحمل أعباء لا يقوم بها إلا القادر عليها، ولذلك أنت ترى عدد المديرين قليل إذا قورن بعدد المرؤوسين، فالعمل يحتم عليه العمل كثيرًا، فهو يشرف ويراقب وينسق ويخطط ويعطي الصورة الجيدة والمثل الأعلى لغيره، ولذا فهو إلى حد كبير وإن كان ذلك نظرياً يقوم بأعمال كل المرؤوسين.

2- النجاح: المدير مسئول عن نجاح العمل، والنجاح لابد له من ثمن، وثمن النجاح الاجتهاد والمواصلة.

3- مسئوليته العامة نحو جميع الأعمال: فالمدير وإن منح السلطة والصلاحية والمسئولية للآخرين، إلا أنه هو أولًا وأخيرًا المسئول الأول عن جميع أعمال المؤسسة.

- خصائص عمل المدير:

إن خصائص عمل المدير هي متابعة حركة سير العمل يوميًا لمحاولة حل المشاكل بمرونة وسماع خطط الموظفين في تطوير العمل، وتتركز على:

1- الجودة والمسار.

2- محتويات النشاط.

3- العلاقة بين التنفيذ والتأمل.

4- استخدام وسائل الاتصال.

5- علاقته بالآخرين.

6- التداخل بين الحقوق والواجبات.

- مكانة المدير في نشاطاته واختصاصاته:

المدير هو القائد الموجه، قائد الفرقة وزعيمها، وقيادته هي التي تمكن الفرقة كلها من السير الثابت نحو الهدف، فهو جامع ومرشد ودليل، واجباته ومسئولياته وصلاحياته تحتم عليه أن يكون مركز المنشأة ووترها ومحيطها، هذا من دون شك لا يعني التدخل في كل صغيرة وكبيرة أو القيام بكل عمل، وإنما يعني التكامل، يعني التنسيق الذي يؤدي للنجاح.

وهناك أوليات في نشا ات واهتمامات المدير، أوليات يحكمها الاحتياج والضرورة، سرعة اتخاذ القرار لتنفيذ عمل ما والقيام به على الفور هو أساس الأولوية في عمل المدير.

فهو رجل القرار والاستراتيجية، ودوره في صناعة القرار يتطلب منه إشرافًا وتوجيهًا لطلبات منظمته وجدولة لوقته وسيطرة لاجتماعاته وبخاصة تلك التي توضع فيها الاستراتيجيات، وكذلك اهتمامًا بالمشكلات والمفاوضات مع المنظمات الأخرى.

فمن دون حوزته وسلطته على المعلومات لا يستطيع أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب المدير مدعو لأن يلعب دورًا هاماً في اتخاذ القرار وهذا لأن المدير هو الوحيد المخول بإلزام المنظمة؛ لأنه هو صاحب السلطة الرسمية فيها، وكمركز للمعلومات هو أقدر شخص على اتخاذ القرار المناسب، وكمنسق لأقسام المنظمة المختلفة هو الذي يستطيع أن يتخذ القرار الذي يهم المنظمة كوحدة واحدة.

فالمدير للمنشأة بمثابة الرأس بالنسبة للإنسان، وإن عمل المدير لا ينحصر في الفكرة وتأسيس العمل وتنظيمه فقط، إن العمل بالنسبة له كال فل المولود الذي يحتاج منه كل رعاية وكل عناية.

فالمدير كالأم الرؤوم التي تهيئ كل وسائل الراحة والسلامة لهذه الفلذة، إن عمل المدير لا ينحصر فق في استهلال الأعمال والنشاطات فقط، وإنما هو المحافظة والاستمرارية في هذه الأعمال بمعنى آخر هو تصحيح الأخطاء وتعديل المسار عند الضرورة وتغير الظروف المحيطة بالمنشأة.

إن عمل المدير غير مبرمج وغير محدد وهو في معظم الأحيان يتعلق بالأشياء الجديدة المختلفة عن العمل اليومي والروتيني.

المدير يقوم بالأشياء الجديدة المختلفة عن العمل اليومي والروتيني، المدير يقوم بالأشياء والنشاطات التي لا تحدث يومياً، إنه ينظر في الأمور غير المقننة وغير الدارجة التي لا تسير على وتيرة واحدة أو قاعدة ثابتة، لقد قيل إن وجود المدير على رأس المنظمة وحاجة المنظمة له ناشئ عن إتمام التنظيم والنشاطات الإدارية المختلفة، وأخذ القرار عند تغير الظروف والأحوال، وإعطاء الديناميكية للمنظمة وبث روح الحركة في المرؤوسين، والمحافظة على العلاقات الإنسانية في المنظمة وخارجها.

فهو رأس المنشأة وهو صاحب النظرة العامة في المنشأة وهو الملم بحذافير نشاطاتها، لذا فهو الشخص الأجدر بالوجود والحاجة إليه.

فبدون المدير!

مَن يمثل ومن يتحدث ومن يقوم بالمفاوضات إذا فقد المدير؟

ومَن يقوم بتوزيع الموارد البشرية والمالية والزمنية بدون تنسيق ورقابة؟

ومَن يقوم بحفظ التوازن بين السلطة والمسئولية بدون فوضى وتضارب؟

فمما سبق يمكن أن نقول: إن احتياج المؤسسة للمدير شيء غاية في الأهمية لجعل المؤسسة تسير حسب الخطط المرسومة لها وحسب الأغراض والأهداف الأساسية التي أنشئت وأسست من أجلها.

- ركائز نجاح وإتقان فن الإدارة؟

– اجعل أهدافك واقعية وقابلة للتحقيق بمهنية حتى لا تفقد حزمك أمام موظفيك.

– احترم مبادئ أفراد فريقك.

– احتفظ بهدوئك وبمسافة مناسبة مع الموظفين.

– احتفظ دائما بملف للناس، واستثمر معارفك.

.– احرص على أن يعرف كل موظف ما المطلوب منه.

– ادفع بسخاء لمن يعمل معك فالموظف الكفء لا تبخل عليه بما يستحقه.

– إزالة العوائق أمام اتصال الأخرين بك هي أفضل السبل لكي تصبح على علم تام بمجريات الامور.

– اسأل موظفيك عن رأيهم في وظيفتهم بشكل دوري وقم بإجراء التغييرات التي يقترحونها.

– أصدر القرارات وراقب وتقبل الخطأ، فإن خطأ المرؤوس جزء من عملية التعلم.

– اعتني بالتقارير الموجزة الواضحة الملخصة واطلب أن تصلك في الوقت المناسب.

– الحضور بشكل دائم والتعامل بابتسامة.

– ألق الضوء على إنجازات موظفيك وشجعهم.

– المدير الجيّد يعلم أنه يجب ألّا يقوم بكل شيء بمفرده.

– المرونة في استيعاب المشاكل والأعذار.

– امنح موظفيك الحوافز التي تناسبهم.

– كن صلبًا في مواجهة الواقف الصعبة.

– ابعث برسائل خطية فهي شخصية ومعبرة أكثر.

– تجنب البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين بل ابحث عن الإيجابيات في كل موظف لتطويرها.

– تعامل مع موظفيك كما تتعامل مع نفسك.

– تنمية موهبتك ومقدرتك على الاستعراض السريع للمهام وخطط العمل.

– ركز عملك على المتغيرات الهامة.

– ضع حداً فاصلًا لنوع المشاكل التي تعرض عليك والتي تتطلب عنايتك الشخصية.

– ضع حدودًا واضحة لمرؤوسيك يمكن أن يسيروا عليها.

– ضع خطوطك التنظيمية وضع حداً للسلطات.

– عين مساعدين أكفاء.

– فعل الاتصالات مع الموظفين؛ من أجل تطبيق أفضل إدارة للعمل.

– قم بتفويض مزيدًا من سلطاتك لمن هو كفؤ لها.

– كن رجلًا لائقًا بدنيًّا.

– لا تتحيز لفرد في فريق العمل حتى وإن كان الأكثر نشاطًا وتفوقًا.

– لا تتخذ أنصاف الحلول وسيلة للتخلص من إجراءات عليك اتخاذها.

– لا تتردد وتؤجل أمور اليوم للغد وتخلق لنفسك المعاذير والتحليلات حتى لا تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

– لا تعد ولا تخطط إذا لم تستطع أن تتابع.

– لا تعمل ما تستطيع أن تفوض غيرك بعملك، ولا تعمل ما يستطيع غيرك أن يقوم به بصورة أفضل وأسرع.

– لا تلجأ إلى فرض السيطرة السلبية على فريق عملك ومحو آرائهم أو دورهم.

– لا تنسب إلى نفسك الفضل في أي أمر جيد قام به الموظفون.

– ليكن وقتك أكثر استخدامًا للتفكر في شئون المستقبل البعيد.

– وضع برنامج دقيق للعمل.

– يجب أن يكون هناك مساحة من الود والإنسانية بينك وبين فريق عملك.

– التعامل بنزاهة مع الصراعات والنزاعات.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث
التخطيط الاستراتيجي

"جوهر التخطيط الاستراتيجي هو
اختيار ما الذي يجب ألا تفعله"

مايكل بورتر(Michael Porter):

من بين كل مفاهيم الإدارة يحظى التخطي الاستراتيجي بالاهتمام الأكبر، ولكنه أيضًا يثير الجدل الأكبر، فالجميع تقريبًا يتفقون على أنه مهم، ولكن الجميع أيضًا لا يتفقون على معناه.

فمنذ أن بدأ استعمال مصطلح التخطيط الاستراتيجي في مجال المشاريع التجارية في أواخر السبعينات كان هناك تدفق ثابت من الكتب والمقالات التي تتنافس على تعريف التخطيط الاستراتيجي وتحدد كيفية القيام به، وقد شملت هذه التعريفات كل شيء بدءًا من التمارين التحليلية المفصلة والخطط الخمسية، مرورًا بجلسات التفكير المشترك التي تضم جميع المديرين في الشركة، وانتهاءً بالجمل البسيطة التي تعدد أهداف المؤسسة، لا عجب إذن إن كان العديد من الناس يتشككون في تعريف التخطيط وماهيته.

ولكن إهمال هذا المفهوم فيه مجازفة خطيرة؛ لأن التخطيط مهم وحاسم بالنسبة لأداء جميع المؤسسات، يبدأ التفكير الاستراتيجي بنموذج عمل جيد يرسم العلاقات الاقتصادية اللازمة لتحقيق أغراض المؤسسة على شكل منظومة للعمل، ليس ذلك فحسب ولكنه يذهب أبعد من ذلك. ومن صور الخلل في نموذج العمل: أنه لا يتضمن أحد العوامل الدائمة الحضور في عالم التجارة والذي

بدأ يتنامى أيضًا ضمن القطاع الاجتماعي ألا وهو عامل المنافسة، فعاجلًا أو آجلًا يظهر أمام كل مشروع منافسون.

هذا الفصل يشرح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يتعامل مع هذا الواقع، وما هذا الذي يعنيه لمؤسسة ما أن تحقق أفضلية تنافسية (Competitive Advantage) وتحافظ عليها.

إن مهمة وضع الاستراتيجيات مهمة في غاية التعقيد، وذلك لأن مجموعة التحديات والفرص المطروحة أمام أي مؤسسة تتسم بالغموض وتتغير مع مرور الوقت، على أن فهم نظريات الإدارة والقيادة من شأنه أن يساعد صانعي القرار في التغلب على هذا التعقيد الشديد من خلال تخطيط استراتيجي سليم.

- تعريف التخطيط:

التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ ويعتمد على التفكير المسبق لتنفيذ أي عمل أو نشاط مع اهتمامه بمستقبل النشاط، وبكافة التصرفات المرتقبة، فالتخطيط يساعد على توقع الأحداث، ومواجهة الاحتمالات غير المتوقعة، ويساعد على التسلسل المنظم للنشاط لتحقيق الهدف، واختيار البدائل المتاحة وذلك لاختيار أفضل الطرق المناسبة لتحقيق الأداء الجيد للنشاط.

- مفهوم التخطيط وأهميته:

التخطيط كإحدى وظائف الإدارة يتضمن تحديد أهداف الشركة، اختيار السياسات ومن ثَم تصميم الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المتفق عليها.

- العوامل البيئية المؤثرة على التخطيط:

1- درجة استقرار البيئة السياسية.

2- فلسفة السياسة المالية للدولة.

3- القيود المالية للدولة.

4- الاتجاه العام لسوق العمل.

5- الاتجاه العام للدخل القومي.

6- الاتجاه العام للأسعار.

7- الاتجاهات التكنولوجية واستخداماتها.

8- المكونات المختلفة للبيئة الداخلية.

- مسئولية التخطيط:

إن مسئولية التخطيط تتوقف على حجم الشركة، ظروفها الداخلية وعلى حدة التغيير في عوامل البيئة الخارجية، وبناء عليه نرى أنه لابد من النظر إلى موضوع التخطيط من زاويتين أساسيتين:

1- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية، بأن يشارك كافة المسئولين في العملية التخطيطية أيًّا كان المستوى الإداري الذي يشغلونه؛ لأن مبدأ المشاركة يحقق التنسيق بين كافة الخطط الفرعية للإدارات الأساسية والفرعية، وتنمية المهارات التخطيطية للمستويات الإدارية كافة.

2- الانسجام بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، فالتخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف، وإنما يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهداف التخطيط؛ إذ إن هناك استحالة في فصل وظيفة التخطيط كليًّا أو جزئيًّا عن وظيفة التنفيذ، بل تتوقف فاعلية التخطيط أساسًا على مشاركة المسئولين عن تنفيذ كافة الخطط بالمسئولية التخطيطية وذلك لضمان سلامة التنفيذ

- الفوائد الأساسية للتخطيط:

1- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف بوضوح ويسهل عملية تحقيقها سواء على مستوى الخطط العامة أو الخطط الفرعية.

2- يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمدخلات الشركة كمًّا ونوعًا.

3- يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمسار تنفيذ كل جزء من أجزاء المدخلات.

4- يساعد التخطيط على ممارسة الوظيفة الرقابية بدرجة عالية من الفاعلية.

- أنواع التخطيط:

– **التخطيط قصير الأجل:** هو الذي يغطي فترة زمنية قصيرة (سنة) أو الذي يتعلق بالمستقبل القريب

– **التخطيط طويل الأجل:** فهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة نسبيًّا كالخطة الخمسية (خمس سنوات) أو لفترات قد تكون أطول من ذلك.

- أساليب التخطيط:

للعملية التخطيطية أنواع ومداخل متعددة تم استخدامها واقعيًّا في كثير من المنظمات وعلى مراحل تاريخية متعددة، وهذه الأنواع لا تخرج عن:

1- أسلوب التجربة والخطأ:

ويعتمد هذا الأسلوب على محاولة تجربة أي قرار تخطيطي يتم التوصل إليه مع الاستمرار في تجربة قرارات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى حلول للمشكلة موضع القرار التخطيطي.

2- أسلوب التقليد:

ويعتمد على تطبيق السياسات والبرامج والإجراءات للمشاكل المشابهة.

3- الأسلوب العلمي:

ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تطبيقًا في منظمات الأعمال، ويعتمد على دراسة وتحليل المعلومات المتاحة للتوصل إلى حقائق يمكن السيطرة عليها، ومن ثَمَّ تحديد البدائل واختيار البديل الأكثر قبولًا لتنتهي مراحل هذا الأسلوب باتخاذ القرار التخطيطي أو قرار حل المشكلة المتعلقة بالتخطيط.

وللمضي قدمًا لابد من تطبيق الأساليب التي ترتكز عليها استراتيجية الشركة:

أولًا: دفع التفوق التشغيلي باستمرار في تنفيذ المشاريع.

ثانيًا: يجب على المؤسسات النظر إلى التصميم والهندسة معًا، وليس إلى التصنيع فقط، بينما يدفع الجميع محرك التحسينات في الإنتاجية والجودة، فبهذا تتحقق زيادة وتطوير القدرة التنافسية وزيادة الربحية.

أيضًا التركيز على التكاليف ودفع الكفاءة الداخلية، وهذا يشمل إدارة التمويل والإمداد، وإدارة المشاريع، المبيعات والتسويق، والهندسة المحلية، البحث والتطوير والخدمات، لتكون المؤسسة أكثر كفاءة في هيكلة التكاليف نحتاج المغامرة في الأعمال التجارية، لمواصلة النمو في مضاعفة أرقام الشركة ونمو الربحية؛ مما سيسهم بتأثير قوي في الاستراتيجية للشركة.

- الانضباط في التخطيط والتنظيم:

إن التخطيط الجيد هو أول درجات سلم تحقيق الأهداف ولكن هو لا يعني بمفرده أن الأهداف قد تحققت، إنما التنفيذ الجيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف التخطيط؛ إذ إن هناك استحالة في فصل وظيفة التخطيط كليًّا أو جزئيًّا عن وظيفة التنظيم، ليس ذلك فحسب بل تتوقف فاعلية التخطيط أساسًا على مشاركة المسئولين عن تنظيم كافة الخطط بالمسئولية التخطيطية وذلك لضمان سلامة التنظيم.

- حلقة الوصل بين الاستراتيجية والأداء:

رغم أن كلمة استراتيجية شائعة الاستخدام اليوم إلا أن استعمالها ضمن مصطلحات الإدارة لم يبدأ إلا مؤخرًا، فقد كان العنوان الأصلي لكتاب بيتر دراكر (Peter Drucker) "الإدارة للوصول إلى نتائج" المنشور عام (1964) هو "استراتيجيات الأعمال التجارية"، ولكن هذا العنوان تغير بعد أن أجرى المؤلف والناشر بعض الاختبارات التسويقية غير الرسمية للفكرة. ويشرح دراكر السبب في توطئة نسخة لاحقة للكتاب حيث يقول: "قيل لنا مرة بعد أخرى أن كلمة (استراتيجية) تستخدم في الحملات العسكرية أو السياسية وليس في التجارة".

وكما أن الاستراتيجية علم من العلوم فهي أيضًا فن من الفنون، وكما قلنا فهي عملية صعبة ومعقدة، وسوف نتناول الأشياء التي تجعلها صعبة، فالمنطق الذي يحكم استراتيجية العمل لا يمكن أن يكون أسهل من هذا.

إن إعلان الخطة الاستراتيجية التي تهدف إلى نمو أسرع مع التركيز على القطاعات التي تجمع بين ميزة الطاقة والتشغيل الآلي من أجل توفير فائدة تنافسية، مع البحث دائمًا عن فرص النمو، وبالتالي سوف تلعب دورًا رئيسيًّا في استراتيجية الشركة.

فربح الشركة هو ما يتبقى من الإيراد بعد أن تطرح منه التكلفة؛ وعلى هذا فهناك طريقتان فقط يمكن بهما لأي شركة أن تتفوق على الأخرى: إما أن تجعل زبائنها يدفعون ثمنًا أعلى، أو أن تعمل وفق تكلفة أقل أو الاثنان معًا؛ وكي تتمكن من فعل أحد هذين الأمرين عليها أن تكون متميزة عن غيرها؛ وإلا فكيف لها أن تبرر أسعارها المرتفعة أو تكاليفها المنخفضة؟ هذا هو المنطق الحسابي البسيط للأداء المتفوق.

وأخيرًا، أن يبحر الجميع سويًّا في نفس القارب من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة، والمساهمة في استراتيجية الشركة، مع الأخذ في الاعتبار أن العمل بروح الفريق الواحد هي واحدة من أهم ركائز استراتيجيات أي شركة.

- الموازنة بين الحاضر والمستقبل:

إن التحولات الرئيسية تكون غدَّارة دومًا كالتحول إلى استعمال الحواسب الآلية الشخصية، وليس سرًّا أن التكنولوجيا الحيوية (Biotechnology)سوف يكون لها دور كبير في القرن الحادي والعشرين تمامًا كما كان للكيمياء في القرن العشرين، ولكن مثل هذه العموميات الجارفة لا تساعد الشركات في عملية إعادة توزيع مواردها بصورة منضبطة.

- الأهداف وأنواعها:

إن رسم أو تحديد هيكل أهداف الشركة لابد وأن يعكس أهداف كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة، من الخارج ومن الداخل.

فإن كل شخص أو جهة مرتبطة بالمؤسسة بطريقة أو بأخرى لها أهدافها الخاصة والمميزة، ولا يمكن للمؤسسة أن تتجاهل هذه الأهداف، ولا يمكن أن تسمح بتغليب هدف على آخر، ولكن ما يجب فهمه كحقيقة واقعة هي أن أهم هذه الأهداف هو تحقيق أهداف عملاء الشركة فهذا هو الضمان

الأساسي لبقاء الشركة، وعندها تتمكن من تحقيق الأهداف الأخرى المرتبطة بها وأهمها تحقيق أعلى عائد ربحي.

ومعرفة الأولويات وبوضوح يساعد على التركيز في الأعمال التي يقام بها ومعرفة ماهية المساهمات الم لوبة للاستمرار في مسيرة النجاح.

– أنواع الأهداف:

1- الأهداف العامة: وهي ذلك النمط من الأهداف التي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا.

ويندرج تحت نمط الأهداف العامة الأهداف التالية:

1- بقاء الشركة.

2- نمو الشركة.

3- المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4- تحقيق الأرباح.

2- الأهداف المحددة: عادة ما يكون هذا النمط من الأهداف من الأهداف قصيرة الأجل، يعبر عنها بصورة كمية لها سياساتها الخاصة في إطار سياسات الأهداف العامة، وتتنوع هذه الأهداف على الشكل التالي:

1- التوسع في إنشاء الفروع.

2- التنويع في المنتجات.

3- إعادة التنظيم.

4- تنمية العلاقات مع الموردين.

- اتخاذ القرارات:

جوهر العملية الإدارية ومحورها في الأساس هو عملية اتخاذ القرارات(Decision Making) ، فالممارسة الإدارية لا تتوقف وتتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها اتخاذ القرار المناسب لكل موقف والاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، ولا تتأتى الممارسة بدون اتخاذ قرارات، بل إنها بدون نزاع تستمد وجودها العملي من عملية اتخاذ القرارات.

تعريف القرار:

القرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين.

خطوات عملية اتخاذ القرارات:

1- تحديد وتعريف المشكلة.

2- تحديد البدائل.

3- تقييم البدائل.

4- اختيار البديل الأمثل.

5- تنفيذ القرار.

أنواع القرارات:

1- القرارات التكتيكية والاستراتيجية.

2- القرارات الأساسية والروتينية.

3- القرارات التنظيمية والشخصية.

القرارات الجماعية:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر مدخلًا ضروريًّا لترغيب الأفراد في تقبل القرارات، ومدخلًا لتفهم أهمية العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، وبهذا يثق جميع الأفراد أن أي قرار يتخذ هو فقط لمصلحة الشركة وليس لهوى شخصي أو رغبة في إظهار من هو صاحب السلطة.

أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

من الناحية العملية ليست هناك طريقة مثالية يسلكها المدير لمشاركة مرؤوسيه؛ لأن ذلك يعتمد بالأساس على الموقف المطلوب اتخاذ قرار ما بشأنه، وتتوقف مهارة المدير في تحقيق أفضل النتائج على اختيار أفضل الطرق لمعالجة الموقف بمشاركة مرؤوسيه، وبناء على هذا يمكن أن يسترشد المدير بالطرق التالية:

1- طريقة الاجتماعات.

2- طريقة زيارات المرؤوسين.

3- طريق استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة.

- تنفيذ المشاريع:

تبدأ إدارة المشاريع بمشاركة مدير المشروع بصفته عضوًا في الفريق متعدد الوظائف، والاستمرار، من خلال تنفيذ المشروع والتركيب واختبار التشغيل وفترة الضمان، مثل أي إدارة أعمال أخرى، فإن هذا يتطلب ممارسات إدارية سليمة وتحكم شامل وقدرة على تخصيص وتفويض جهود المشروع إلى مختلف المجالات الفنية المتخصصة.

إن إدارة وتدريب فريق المشروع هو ضمن مسئوليات مدير المشروع، وهذا يتم خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع، ويتم عقد الاجتماعات الداخلية الدورية مع فريق المشروع، لكن تكرار الاجتماعات يعتمد على مراحل تنفيذ المشروع، وهذا جزء مهم من إدارة مدير المشروع لفريق العمل، وإبقائهم على علم بكل التحديثات، والتأكد من أن جميع أعضاء الفريق لديهم المعلومات اللازمة لأداء المهام المسندة إليهم لتنفيذ المشروع.

إن إدارة المشروع الناجحة عبارة عن نهج عملي للعمل، فتطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات أمر مهم وضروري لتطوير وتنفيذ خطة المشروع بنجاح، من أجل أن يلبي أو يتجاوز تنفيذ المشروع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

كما هو الحال طوال مدة تنفيذ المشروع؛ فإن العمل ينبغي ألا يتوقف بعد الفوز بالمناقصة أو الطلبية، يجب على فريق إدارة المشروع أخذ زمام المبادرة لدعم بعضهم البعض خلال مرحلة التنفيذ، فكل عضو في الفريق مسئول عن نتائج المشروع، والاحتفال بالنجاح ومراجعة المشاكل التي ربما تحدث معًا.

يتم استضافة عمليات إدارة المشاريع في ملاح أو مستكشف شبكة الإنترنت، هذه العملية هي العمود الفقري للحصول على شهادة الجودة العالمية ورضا العملاء هو موضوع مهم لجميع العاملين، وهذا يتم عبر اتصالات نشطة وفعالة ومنتظمة بين مدير المشروع والعميل، من خلال الاجتماعات والمكالمات الهاتفية ومؤتمرات الفيديو، إنها نشاط مستمر أثناء تنفيذ المشروع بأكمله وما بعد ذلك، وفي حالة من عدم رضا العميل فإنه يتم تناول هذه القضية من خلال "عملية قرار شكوى العملاء" .(CCRP) وتتميز المشاريع المعقدة بالتعاون بين المتخصصين في العديد من المجالات والوحدات التنظيمية المختلفة، ويمكن لفرق العمل تنفيذ المشروع بكفاءة واقتصادية فق إذا تعاونت مع بعضها البعض، إن إدارة مثل هذا الفريق وهدف تحقيق أهداف المشروع (المواعيد النهائية، والتكاليف، والمهنية والنوعية) يعتمد على الكيفية المهنية لإدارة المشروع (مهنية إدارة المشروع)، إن المهنية لإدارة المشاريع هو مزيج من التخطيط والتنسيق والتوجيه لأعضاء الفريق، فمن اهتمام أقل بالحل من الاهتمام بتوجيه العملية إلى الحل.

إن أهمية إدارة المشاريع الناجحة ليست استراتيجية جديدة، إنها طريقة واقعية وعملية تكمن في كونها تساعد على الوصول إلى الهدف الكبير للشركة والذي يتمثل في تحقيق رضا العملاء والزبائن وتوقعاتهم والذي هو مفتاح نجاح إدارة المشاريع.

إن الكثير من الاعتبارات يتم اتخاذها في عملية قياس نتائج المشاريع بعد انتهائها، ويعتبر من أهمها "مؤشرات الأداء الرئيسية" والتي تعتمد على عوامل منها التسليم في الوقت المحدد، درجة رضا العميل، تحسين الربح الإجمالي، السلامة في المشاريع، فعالية إدارة المطالبات، فعالية

إدارة الأخطار، تسليم المشاريع في وقتها ونتائج تقييم الزبائن لأداء الشركة. وحتمًا فإن إدارة المشاريع الناجحة ستدعم توجه الشركة للنمو في تحقيق مبيعات جديدة للشركة.

وفي الأخير نؤكد على أهمية العمل على تحسين الربح في جميع المشاريع الحالية وأيضًا التقييم المستمر للأداء مستخدمين "مؤشرات الأداء الرئيسية".

- البيئة:

الالتزام بمعالجة جميع الأخطار البيئية الناجمة عن المنتجات والخدمات في جميع مراحلها، من تصنيع وشحن إلى الاستخدام إلى العميل إلى إعادة تدويرها، والتخلص منها؛ السعي وراء تقليل كمية النفايات المرسلة إلى مكب النفايات وزيادة استخدام المواد التي يمكن إعادة تدويرها أو إتاحتها لإعادة استخدامها وهذا يتطلب تغييرًا في السلوكيات والمواقف من خلال قيادة ملتزمة وتوفير التدريب المناسب وخلق بيئة عمل أفضل.

- التكاليف:

يجب الانضباط في إدارة التكاليف، والسعي إلى تحقيق هيكل تشغيلي أصغر، وبالتالي فإن هذا يسمح بالاستمرار في التركيز والاستثمار فيما هو مهم استراتيجيا، وإذا كانت تكاليف ممارسة الأعمال التجارية تتجاوز قدرة الشركة فالحاجة تمس إلى خفض التكاليف قدر الإمكان.

الرقابة على التكاليف:

إن الرقابة على التكاليف من أهم طرق زيادة الأرباح أو تقليل الخسائر، وقد لا تظهر هذه الأهمية في أوقات الازدهار، لكن أيام إطلاق اليد في الإنفاق وفي أوقات الأزمات المالية أبرزت حقيقة واحدة، وهي أن الرقابة على التكاليف أمر مهم.

لذا يصبح لزامًا على جميع العاملين بالمؤسسة أن يعوا الحاجة إلى توفير الأموال، فهذا يزيد من إمكانية خفض التكاليف.

ويعد سلوك الأفراد أحد أهم ركائز عملية الرقابة على التكاليف، فعندما ينتشر في جميع أنحاء المؤسسة الوعي بالحقائق المالية التي تحكم عالم الأعمال، والرغبة في تحقيق مكاسب تفوق

النفقات؛ فإن هذا يشكل فارقًا كبيرًا.

- ترشيد النفقات:

إن تحسين الربحية هو الهدف من ترشيد النفقات؛ ولهذا فمن المهم أن يكون ضمن برنامج متكامل يعتمد على النتائج المتحققة مما يدعو إلى اعتماد خطة عملية تساعد على التحكم الأفضل لتحقيق أقصى ربحية ممكنة.

تولي معظم الشركات أولوية كبيرة لموضوع ترشيد النفقات وخاصة في بيئة اقتصادية صعبة كالتي نمر بها حاليًّا، إن تكاليف العمليات الإجمالية وزيادتها السريعة محور الاهتمام في الوقت الراهن.

إن اعتبارات "التكلفة والنمو" هي من الضروريات الاستراتيجية لأي مؤسسة، فلا يمكن تحقيق النمو ما لم نستطع التحكم في النفقات، إن السعي إلى تصميم وتطبيق استراتيجية فعالة في ترشيد النفقات هي من الأمور المهمة، وجميع الموظفين يمكنهم أن يلعبوا دورًا رئيسيًّا في تطوير أساليب ترشيد النفقات وتحسين كفاءة رأس المال؛ حيث يكون بإمكانهم اتخاذ العديد من القرارات التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف؛ فهم على دراية أكثر من غيرهم بطبيعة وتعقيدات العمل ويعرفون كيفية وحجم التخفيض الممكن للنفقات، إن بإمكان جميع الموظفين المساهمة في هذا السعي بداية من موظف الاستقبال الذي يستطيع تخفيض النفقات في مجال الإرساليات إلى المدير الذي يستطيع الحصول على أفضل الأسعار ومناقشة رسوم العقود، إن كل فرد من أفراد الشركة يستطيع أن يصنع الفارق لضمان تحقيق الحد الأدنى المطلوب للشركة.

لهذا؛ فيجب على الجميع المساهمة في هذا التوجه بإيجاد طرق فعالة لضمان عدم حدوث إهدار للموارد وضمان تحسين الإنتاجية، الربحية والكفاءة على جميع المستويات في الأقسام ووحدات العمل المختلفة، وليس القصد القيام بتحديد الحد الأدنى المطلوب للتوفير لأن كل توفير ولو كان ضئيلًا يتم اعتباره وهو محل تقدير.

إن انتهاج الموظفين لسياسة التوفير سيؤدي إلى تخفيض تكاليف العمليات ويساهم في الاستقرار المالي للشركة بينما يتم العمل على رفع معنويات الموظفين، وكذلك دعم أحد أهم الأهداف بتحقيق الحد الأدنى المطلوب من خلال زيادة المبيعات وترشيد النفقات.

لذلك فالمحافظة على رأس مال الشركة من خلال تخفيض مصاريف العمليات، تحسين الإنتاجية الربحية وزيادة كفاءة العمليات بتحسين طريقة مناقشة العقود، الحصول على أفضل الأسعار من الموردين، تخفيض مصاريف السفر والشحن، التليفون والهاتف المحمول وغيرها، إن عملية ترشيد النفقات يجب أن تكون عملية مستمرة يتشارك فيها الجميع وعلى كل المستويات.

فالجميع مدعو للعمل والمساهمة في تحقيق هذا الهدف بكفاءة، والاستمرار في البحث عن الفرص الكبيرة التي يمكن فيها التوفير والمساهمة في ضمان تحقيق الحد الأدنى المطلوب للشركة.

- الجودة:

الجودة العالية مؤشر رئيسي لتحقيق النجاح في أي مجال اقتصادي من مجالات الحياة؛ فالأسواق يطرح فيها من المنتجات المتشابهة الكثير والكثير، ولكن الذي يأخذ أعلى مبيعات هو المنتج ذو الجودة العالية، لهذا فالجودة أمر مهم جدًّا في المجالات الاقتصادية، ولابد من الاهتمام به اهتمامًا من الدرجة الأولى.

- التطوير:

العمل في السوق يحتاج إلى التطوير والتحسين من أجل أن تكون المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة، وهذا يتطلب العديد من الأمور وهي:

1- تكوين صورة واضحة عن الوضع الراهن، ومن ذلك تحديد نقاط القوة والضعف، والمشاكل التي تواجه المبيعات والعاملين والإداريين، بالإضافة إلى التهديدات البيئية المحيطة.

2- تحديد معالم الاستراتيجية العامة بشكل واضح والتي تغطي جميع أقسام ووحدات البيع ومن ضمنها المناطق البيعية، الحسابات، التسويق، خطوط الإنتاج، كميات الإنتاج، وهذا يتم من خلال تفحص الخطة السنوية وتنمية خطة السنوات القادمة.

3- وضع ميزانية المبيعات لتقدير النفقات والإيرادات وذلك استنادًا للمبيعات المتوقعة والسياسات السعرية المعتمدة من قبل المؤسسة .

الفصل الرابع
الموارد البشرية

الفصل الرابع
الموارد البشرية

"إنك عندما تبحث عن أناس لتوظفهم فإنك
تبحث عن ثلاث خصال: النزاهة، والذكاء،
والحيوية، إذا لم يكن لديهم الخصلة الأولى فإن
الاثنتين الباقيتين سوف تقتلانك، وإذا وظفت
أناسًا لا يتمتعون بالنزاهة فإنك في الحقيقة
تريدهم أن يكونوا كسالى وأغبياء"

وارن بافيت(Warren Buffett):

من قوة الشركة أن تكون زاخرة بكوادر بشرية تتسم بالشخصية القوية والقيم الفردية الصلبة للقيام بإنجاز الأعمال المكلفين بها، والقيام بتشجيع وتدعيم الاستقامة، والتنوع، وتطور الفرد، وروح المبادرة والعمل بروح الفريق.

إن إدارة الموارد البشرية تساهم بدور فعال في استمرار النجاح، والموظفون هم أهم ما تملكه الشركة، وعليها الاستمرار في مكافأة أولئك الذين يؤدون عملهم بكفاءة عالية محققين كل التوقعات والأهداف.

يجب إدراك أن التنوع والموهبة هي ميزات تنافسية رئيسية والنجاح في الأعمال يعكس مدى كفاءة الموظفين، بجانب الجهود المتواصلة لاستقطاب وتطوير أصحاب المواهب والكفاءات ومواصلة الاستثمار في اكتشاف أصحاب المواهب ودعم عملية تطويرها بحيث يصبح لديهم فرص أكبر للارتقاء في مراكزهم داخل الشركة.

وعلى الموارد البشرية لدي الشركة تنفيذ سلسلة من عمليات تقييم الأداء، وبرامج تطوير وظيفي لدعم الموظفين في المهن التي اختاروها، مع استمرار برنامج إدارة الكفاءة الوظيفية لتقييم وتطوير المهارات في مجالات مثل التمويل وإدارة المشاريع ونظم المعلومات والمبيعات، كل هذه المميزات تجعل الشركة صاحبة أفضلية وامتياز في سوق العمل اليوم.

- إدارة فريق العمل:

لابد أن يكون لدى الإدارة الكثير من الثقة في فريق العمل لتحقيق وتجاوز التوقعات والأهداف في المبيعات، العائدات، الأرباح والسيولة النقدية بينما يستمرون في عملهم ملتزمين بتطبيق أعلى معايير الصحة والسلامة والاستقامة في كل ما يفعلونه.

كذلك فإن على مدراء المشاريع، الأخذ بزمام المبادرة في تحقيق الامتياز في العمليات كلٌّ في مجال عمله.

وعند العمل بروح الفريق – مع وحدة اتصال مركزة ومدعومة بمستويات ووظائف متعددة المصادر– نتفوق على منافسينا ونبني فريق عمل صاحب أداء عالٍ قادر على تحقيق نتائج مذهلة، وهذا يحدث فقط عندما نتعاون بأقصى إمكانياتنا.

إن فريق العمل إذا لم يكن مؤثرًا وفعالًا فسيكون تأثيره سلبيًّا على الأداء، وهذا يعني فشل المشاريع، تكاليف أكثر، إهدار الوقت وإجهاد كبير للجميع.

العمل بروح الفريق يمكن أن يزيد القدرة التنافسية من خلال تحسين الإنتاجية وتحسين الجودة وتشجيع الابتكار والاستفادة من الفرص التي يتحها التقدم التكنولوجي وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على الوفاء بالتزاماتهم، وإن القدرة على التنافس والنمو الربحي المستمر يمكن تحقيقها إذا تم العمل وفق تطلعات الفريق.

وكفريق فإن لدى كل فرد ما يفعله في سبيل بناء ثقافة التنوع المميزة، والتركيز على تحقيق الأهداف من خلال العمل بروح الفريق والإخلاص والاستقامة والابتكار.

- التوجيه:

التوجيه (Direction): هو إرشاد الرؤساء للمرؤوسين وتوعيتهم وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف بطريقة مميزة.

عناصر التوجيه:

1- الاتصال:

وهو عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات معينة من شخص معين إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل من الأعمال أو إحداث تغيير معين.

2- القيادة:

هي فن التأثير على العاملين واستمالتهم لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق النتائج المرجوة، والقائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة يتفاعل معهم يوجههم يحمسهم للوصول إلى الهدف المشترك.

3- التحفيز:

إن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في العاملين إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم، وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب فيه من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، هذا وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجودة في التنظيم متكاملة كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر.

- الرقابة:

تتصل وظيفة الرقابة عمومًا بعمل الشركة ككل، وكقاعدة عامة تركز هذه الوظيفة على كافة المجالات التي لها صلة بعناصر الإنتاج، وقد عُبِّر عنها بـ: "الإشراف الدائم من قبل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الإنتاج المتاحة مادية أو إنسانية داخل الشركة تستخدم استخدامًا فعالًا وفقًا للخطة الموضوعة".

والرقابة هي وظيفة استراتيجية حساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسئولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

والوسيلة إلى تحقيق وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط وتضمن التنفيذ المنتظم وتخطط لإتمام النتائج في التواريخ المحددة.

أنواع الرقابة:

1- الرقابة المسبقة:

وهي الرقابة التي تسبق التنفيذ وهي عبارة عن تحديد واكتشاف أي عوامل أو انحرافات عن المعايير الموضوعة التي قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوث أي خلل.

2- الرقابة المتزامنة:

وهي الرقابة التي تكشف انحرافات الأداء أثناء تنفيذ النشاط خصوصًا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

3- الرقابة اللاحقة:

هي عبارة عن قياس الأداء وهو يتم بعد إجراء التصرف واتخاذ القرار فتحدد الانحراف، وتصححه، وهي متعلقة أيضًا بتعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل وهي ذات طابع تقويمي وتصحيحي.

دورة عملية الرقابة:

تعتمد دورة الرقابة على المراحل الأساسية التالية:

1- تحديد معايير نمطية للإنجاز.

2- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

3- تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات.

الأدوات المساعدة في الرقابة:

*** أهم هذه الأدوات هي:**

– الإدارة بالاستثناء.

– الإدارة بالمعلومات.

– الميزانيات التقديرية.

– النسب المالية.

– التقارير.

– البيانات الإحصائية.

– المراجعة الداخلية.

– الملاحظة الشخصية.

دور المعلومات في الرقابة:

دورة المعلومات تبدأ من تحديد النتائج ثم مقارنة النتائج بالمعايير ومن ثَم اتخاذ قرار، هذه المحطات الرقابية الثلاث تتطلب أوقاتًا متفاوتة ينبغي على النظام الرقابي مراعاتها عن طريق تخفيض المدة الزمنية لهذه المحطات، لتحقيق التوازن بين الوقت والسرعة من جهة التكلفة والعائد

من جهة أخرى؛ فإن السرعة في اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات، قبل أو بعد حدوثها لتعديل مسار التنفيذ، يتطلب سرعة مماثلة لانسياب وتدفق المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات الرقابية.

مستلزمات النظام الفعال للرقابة:

بداية لابد أن نشير إلى استحالة أن يحل النظام الرقابي محل المسئولية الشخصية لكافة أفراد الشركة عند تنفيذهم للمهام المسندة إليهم، فالرقابة الذاتية هي إحدى ركائز الأدوات الأساسية للنظام الرقابي خاصة في المؤسسات التي يسود فيها شعور عميق بالانتماء والروح المعنوية حيث يصبح الأفراد دعامة للنظام وليس عبئًا عليه.

هذا ومن أهم الخصائص التي يجب أن يختص بها النظام الفعال للرقابة هي:

1- أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة.

2- السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القرار.

3- أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة.

4- أن يحقق الفائدة الاقتصادية من وجوده.

5- مراعاة الجانب الإنساني للعاملين.

6- التنبؤ والتحليل.

7- ملاءمة النظام الرقابي.

- الموظفون :

إن جزءًا من الاستراتيجيات المستمرة هو اكتشاف كل من يُظِهر تفوقًا والعمل على صقل وتطوير إمكانياته.

إن من يقود الشركة هم موظفوها، فيجب ليس فقط الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءات العالية، بل أيضًا اجتذاب الكفاءات وأصحاب المهارات وهذا سيساهم بدوره في إضفاء قوة وكفاءة

لفريق المبيعات؛ فعليهم أن يظهروا نشاطًا كبيرًا، وروح مبادرة عالية وشغف، وفوق كل ذلك أن يحافظوا على التزاماتهم.

فعلى الشركة احتضان هذه الكفاءات والعمل بقوة على الاحتفاظ بها فالنجاح يعتمد عليها كثيرًا.

إن الإيمان بالعمالة المتنوعة والمبدعة، وتقديم بيئة عمل ممتازة لهم، تمكنهم من الوفاء بمتطلبات العملاء، لهو من أقوى العوامل على النهوض بأعمال المؤسسة.

فالشركة لابد أن توفر لموظفيها أمانًا ماليًّا طويل الأجل من خلال نظام التقاعد، علاوة على خيارات الاستحواذ على الأسهم، كما يتم التركيز على تطوير وتنمية الكوادر البشرية من خلال برامج التدريب الداخلية والخارجية، ويظل التنوع دومًا مصدر قوة للشركة، يعكس نجاحاتها نوعية ومهارات موظفيها.

- صفات الموظف الاستثنائي:

إن النجاح المتواصل يعتمد على مهارات ومواقف وجهود الموظفين، ثقافة الشركة تبنى بمكافأة الجد والاجتهاد في العمل والابتكار وخدمة العملاء الاستثنائية، وإدامة التركيز على الوضع الراهن والاستمرار في النجاح – وفي الواقع ثبت أن الموظفين الذين يعملون معًا يؤسسون فريقًا قويًّا.

صفات الموظف الاستثنائي لـ هاري هيرتز(Harry Hertz):

إن الموظف الاستثنائي غير مقيد بالوصف الوظيفي الخاص به، ولا يرى أن الوظيفة هي مجرد إنجاز الأعمال الضرورية، إنه مستعد للقيام بكل ما هو مطلوب، حتى لو كان ينطوي على بعض الأعمال الأقل تحديًا، إنه قادر على القيام بمهمات متعددة، والتعامل مع عدد من الأولويات المهمة في الوقت نفسه، إنه لا ينظر إلى العمل على أنه أعلى أو أدنى إذا كان قادرًا على أدائه.

إنه قائد بطبيعته: إن هذا الموظف الاستثنائي يأخذ ملكية ومسئولية عمله، يقود بالقدوة ويتحمل المسئولية لتوجيه الزملاء، إنه يلبي ويفي بالتزاماته ويساعد الآخرين على الوفاء بمهامهم، إنه الشخص الذي يعتمد رئيسه عليه، وهو يعلم بأن المهمة والعمل سوف تنجزان على أتم الوجوه.

إنه ينقل الطاقة الإيجابية: إن الموظف الاستثنائي يكون متحمسًا لوظيفته ولعمله، وهو يشجع الآخرين على التصرف بالمثل، وذلك بالاقتداء بالمواقف الإيجابية، حتى عندما تكثر التحديات، إنه هو الشخص الذي "يرى الكأس نصف ممتلئ".

إنه لاعب فريق: الموظف الاستثنائي يعلم أن النجاح التنظيمي لعبة جماعية، إنه يسعى لفهم الاحتياجات الفردية والأساليب، بحيث يعمل الفريق بشكل فعال، إنه يعمل على تطوير مهارات الاستماع والاتصال المصممة خصيصًا لاحتياجات زملائه.

هو الشخص الذي يركز على النتائج: الموظف الاستثنائي يعتقد أن الأولويات التنظيمية هي أولوياته، إنه يعلم أن النتائج لا تقتصر على النتائج المالية، إنه يرى أن تحقيق النتائج تشمل المنتجات وأداء الخدمات، ورضا العملاء والشراكة والتعاون مع الزملاء، إنه يرى أن النتائج تشمل كفاءة وفعالية العمليات وذلك لأن كل هذه الخصائص ضرورية لتقديم نتائج مالية طويلة الأجل.

إنه متواصل: إن الموظف الاستثنائي يؤمن بتبادل المعلومات، لأنه يعلم أن "المعرفة قوة"، ولكن المعرفة التي يتم الاحتفاظ بها دون الاستفادة منها تكون عرضة للتلف ولن تحصل على الاستدامة التنظيمية، إنه يبحث بجد واجتهاد عن المعرفة والنقد البنَّاء، إنه حساس فيما يتعلق بكيفية توصيل وتسليم الرسائل، إنه يرغب ومستعد للتحدث عندما لا يرغب البعض الآخر بذلك، يسأل بأدب عن المعلومة التي قد تكون في عقول زملائه، بينما قد يخجل الآخرون من طرح أي أسئلة.

إنه يشيد بالآخرين في الأماكن العامة، وينتقدهم في الأماكن الخاصة، إن الموظف الاستثنائي هو الذي يقدم الثناء للزملاء في الأماكن العامة ويصدق، وهو يعرف أن الثناء من زملائك مهم تمامًا مثل اعتراف وثناء رئيسك –وأحيانًا يكون أكثر أهمية–، وعندما يرغب بتوجيه بعض الانتقادات والتصحيحات، فإنه يفعل ذلك على انفراد، ولا يقوم بإحراج زميله أو رئيسه في مكان عام.

إنه متوازن: إن الموظف المثالي يعرف التوازن، يعرف متى يكون مفيدًا في موقف معين أسلوب الهزل والخفة، ومتى يحتاج إلى أن يكون جادًّا، يعرف متى يتحدى المفاهيم (ويتحداهم، وينبغي عليهم فعل ذلك)، وعندما يكون من الضروري اتباع التعليمات، إنه يعلم ما هو في الحدود وما هو خارج الحدود.

إنه مرن وقابل للتكيف: إن الموظف الاستثنائي يعلم أن التغيير هو الثابت الوحيد في بيئة العمل اليوم، إنه مستعد للتغيير، وسيخدم ويعمل كوكيل تغيير، يدعم يشجع التغيير اللازم ويدعم اعتمادها إنه "سباق في الابتكار".

إنه يتحسن دائمًا: الموظف الاستثنائي يعلم أن هناك دائمًا فرصة للتحسين، لكن وبنفس القدر من الأهمية، فإنه يعلم كيف يحدد أولويات التحسينات وتحديد أولئك الذين لديهم أكبر المزايا بناءً على النتائج؛ فإنه يعرف كيف يحقق التوازن بين سهولة النجاح مع التحسينات المهمة على المدى الطويل، إنه يعلم أن التحسين هو الوسيلة، وليس الهدف، إنه يهدف إلى نتائج أكثر إيجابية تؤثر على العملاء المهمين، والعمليات، والاحتياجات التنظيمية.

إنه مبتكر: يعلم الموظف الاستثنائي أن التحسين مهم، ولكن هذا التحسين المزدهر هو ما يميز المساهم الاستثنائي والشركة عن البقية، إنه يعلم أن الابتكار يكسر القالب التنظيمي الحالي ويقود إلى تحسين منقطع في المناطق الحرجة.

إنه متعلم مدى الحياة بالنظر إلى أن جميع الأشخاص والمنظمات تزدهر إذا كانت تتعلم، فإن الموظف الاستثنائي متعطش للمعرفة، إنه يتشارك بها ويسعى إليها ويبحث عنها، وبالمناسبة، فإننا نعلم أن واحدة من السمات المميزة للمنظمات النموذجية هو الالتزام بالتعلم والاهتمام بالأبحاث.

هناك شيء لا غنى لنا عنه وتحتاج أي مؤسسة جميع موظفيها إلى إثباته وإظهاره – وهو أن يكون الموظفون الاستثنائيون نموذجًا يحتذى بهم في السلوك الأخلاقي، ولا يمكن لشخص أو مؤسسة أن يكون أكثر نجاحًا من الممارسات الأخلاقية التي ترتكز عليها كل أعماله، إن الموظف الاستثنائي أيضًا عاطفي ويدرك أن القضايا البيئية والسلامة هي أيضًا عناصر أساسية لضمان استمرار نجاح الشركة، ويحافظ على بيئة عمل آمنة وصحية وسليمة بيئيًّا.

وأخيرًا، تبحث المنظمات الناجحة وباستمرار عن الموظفين الذين يشاطرونها قيمها، ولديهم شغف بما يقومون به، ويمتلكون الصفات التي تقدرها، مثل المرونة، والعمل الجماعي، والإبداع، والنهج المبتكر في العمل؛ لذلك يجب أن يكون الجميع منضبطين متبعين عواطفهم ومشاعرهم؛ لأن "الأداء المتدني أو المتوسط "لا يحقق الوفاء بالتزامات الحياة، وإذا كان أداؤك متوسطا أو متدنيًا، فهذا لا يظهر أي احترام للمنح والمواهب والقدرات التي منحت لك.

اختر أن تكون استثنائيًّا وانطلق لمستقبل أكثر إشراقًا!

- التأكد من جاهزية الموظفين:

بيئة العمل تتغير فيها الأعمال باستمرار، والنجاح يعتمد على قدرة الشركة على التطوير المستمر لمهارات ومعارف وخبرات الموظفين من أجل أن تصبح الشركة أكثر قدرة على المنافسة وخدمة العملاء بشكل أفضل؛ فإن الحفاظ على السمعة كمؤسسة أعمال احترافية يتطلب فريقًا ذا دراية وحيوية كبيرة لإدارة وظائف الأعمال الداخلية، وكجزء من هذه المجموعة المتنوعة وأصحاب المواهب من الموظفين، وهذا يلعب دورًا حيويًّا في إنجاح المؤسسة.

سواء إذا كان الموظفون جزءًا من قسم الأعمال الأساسية أو في أي قسم أو وظيفة، فلابد أن يستخدموا مهاراتهم وخبراتهم وروح المبادرة لديهم لدعم العملاء من أجل أن تحدث المؤسسة فرقًا مميزًا في جودة الخدمة المقدمة لجميع العملاء؛ فعلى كل موظف الوفاء بهذا إلى أقصى درجة ممكنة من قدراته.

جميع الأعضاء في كل الأقسام والشعب والوظائف لابد أن يسعوا جاهدين لتلبية أعلى التوقعات من كفاءة العمل، والتصرف بودية، والأداء المثالي لشرف خدمة العملاء.

- قيادة تغيير ثقافة توظيف الإناث:

نعتقد أن التنمية المستدامة تتطلب مشاركة كل من الرجل والمرأة، كما أن المساواة بين الجنسين يسهم في نمو ربحي مستمر.

إن زيادة تعليم المرأة ومشاركتها في القوة العاملة، ما دامت مشاركتها وفقًا للقوانين المحلية للدولة التي تعمل فيها المؤسسة، يرتبط بالنمو الربحي المستمر.

في الواقع أثبتت الخبرة العالمية أن المرأة لديها القدرة على أن تكون قوة عمل مهمة تُسهم في نمو اقتصاد ومنظمات ومؤسسات الدول.

ونظرًا لإمكانيات قوى الإناث العاملة، فإن التعزيز الفعال لعمل المرأة يمكن أن يغير واجهة التنمية.

يجب الالتزام بقوة بمبدأ تكافؤ الفرص، وعدم التمييز بين المتقدمات من الإناث.

يمكن لتوظيف المرأة أن يكون دافعًا قويًّا كمصدر لنمو الأرباح.

- متابعة الإجراءات في جميع الأوقات:

الإجراءات هي تحديد مسبق للخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل، وكذلك تسلسلها لتحقيق أفضل الأهداف.

- الممارسات الناجحة ي إدارة الموارد البشرية:

من وظائف الإدارة المهمة إدارة الموارد البشرية التي تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف ومن الممارسات الناجحة تجاه هذه الموارد ما يلي:

1- وجود الأمان الوظيفي.

2- الاختيار الجيد للعناصر المؤثرة والفعالة.

3- الأجور المرتفعة .

4- الحوافز لتنشيط العاملين.

5- تملك العاملين للأسهم.

6- حق المشاركة في المعلومات.

7- المشاركة في اتخاذ القرارات.

8- فرق العمل وإعادة التخطيط.

9- التدريب وتنمية المهارات.

10- تنوع المهام وتنوع التدريب.

11- التحول من التفضيل إلى المساواة.

12- التقليل من فوارق الأجور.

13- الترقية من الداخل.

14- الرؤية طويلة المدى.

15- قياس الأداء.

- صاحب العمل المفضل:

"صاحب العمل المفضل" يعني أن الناس سوف تختار أن تعمل لدى الشركة، وسيختارون تكريس أنفسهم من أجل إنجاحها وعلى استعداد ورغبة للبقاء فيها حتى عندما يتلقون العروض الوظيفية المغرية من قبل أرباب عمل آخرين، إن الهدف الرئيسي هو خلق بيئة عمل عالية الأداء تتميز بالإبداع والابتكار والمرونة والقدرة على المنافسة، بحيث يعطي الموظفون طاقاتهم وإحساسهم بشعور تحقيق الشخصية والرضا والأهداف الشخصية والأمن؛ ولذلك يجب على الشركة أن تصبح صاحب العمل المُفضَّل من خلال تزويد الموظفين دائمًا بتسهيلات أفضل وفرص أكبر للنمو في الشركة.

الفصل الخامس
مبادئ وأخلاقيات الأعمال

الفصل الخامس
مبادئ وأخلاقيات الأعمال

''من السهل أن يكون لديك مبادئ
عندما تكون تغذيتك جيدة''

مارك توين(Mark Twain):

- تعريف أخلاقيات الأعمال:

هي مجموعة متكاملة من القيم والمبادئ والسلوكيات خلال بيئة الأعمال والتي تؤثر على سلوك فريق العمل وتتعلق بما هو صواب وخطأ والتي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد من طرق معاملة العاملين فيما بينهم أو بينهم وبين مدراءهم أو حتى مع الزبائن، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها.

- أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن من مبادئ وأخلاقيات الأعمال الاحترام والمسئولية والعزيمة، وأحد أهم العوامل التي تساعد على تطبيق هذه المبادئ هي استشعار وإدراك معايير القيم التي يجب على الجميع أن يتخلق بها على مستوى الفريق، وامتلاك هذه المبادئ يعطي بعض المعنى والأحاسيس من أجل التركيز على معايير السلوك التي تُتوقع من الجميع.

الأمر الذي جعل الشركات أكثر اهتمامًا بأخلاقيات الإدارة واستعدادًا لتحمل نفقات تزويد مديريها بالمعرفة المنهجية والخبرة المنظمة في هذا المجال.

ومن الأهمية بمكان العمل بثبات على ترسيخ العمل بالمبادئ في الأعمال اليومية وفي التعامل مع العملاء والشركاء في العمل، وفي المجتمعات المختلفة التي تعمل بها؛ لذا يتوجب وضع معايير عالية لذلك والتي يتوقع من جميع الموظفين تطبيقها، مع التأكيد على سياسة عدم التسامح مطلقًا مع الانتهاكات والتجاوزات.

- أنواع أخلاقيات الأعمال:

1- أخلاقيات وظيفية (مهنية):

إن أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر أمانة ومسؤولية في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلى العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف، وهذا النوع من الأخلاقيات يقوم على القيم التنظيمية القانونية بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات.

2- أخلاقيا3ت سلوكية (شخصية):

إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي تقوم عليها القيم المطلقة التي لا توسط فيها بين الصواب والخطأ، وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع.

- الاحترام:

الاحترام جزء من القيم الأساسية التي تعتمد على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

إن من الضروري في الشركات التنوع في الثقافة وذلك بسبب تركيبة القوى العاملة لديها؛ حيث إنها تتكون من العديد من الخلفيات ووجهات النظر، ومن خلال هذا التنويع تُكتسب معلومات قيمة، تدفع إلى معرفة العملاء بشكل أكبر، وهذا يعطي دافعًا أكثر للموظفين من أجل العمل بجدية،

على أن يتم معاملة جميع الموظفين باحترام، بغض النظر عن وضعهم أو مكانتهم في المجتمع؛ بحيث إن كل موظف يمتلك شخصية فريدة مساهمة.

- قيادة تغيير ثقافة الاحترام:

تتجسد كلمة "احترام" في واحدة من مبادئ العمل لدى أي شركة، الاحترام يعني احترام الناس بغضِّ النظر عن وضعهم أو لونهم أو ثقافتهم أو الظروف التي أتوا منها.

ينبغي أن نقدر الأشخاص الآخرين وهوياتهم الثقافية الخاصة بهم واحتواء وتقبل الاختلافات، مع تقدير مساهمة كل واحد إذا طبقنا مستوى الاحترام عندما نتفاعل ونتعامل مع بعضنا البعض. العامل الآخر المهم هنا أن من أبسط وأهم ما يساعد على "العمل بروح الفريق" هو إظهار الاحترام للآخرين.

إن التعريفات الحديثة للاحترام تتضمن إظهار الاهتمام وتثمين وتقدير الآخرين، فعندما تبدأ بإظهار الاحترام للآخرين فحتمًا ستكسب احترامهم بأعلى المستويات، وإن ذلك بالطبع سيعود على الشركة بزيادة كبيرة في الإنتاجية.

إن إظهار الاحترام لكل من يعمل معك سواء كانوا موظفين، زملاء أو مدراء هو من أفضل وأسهل الأساليب لدعم "العمل بروح الفريق" كما نريده جميعًا.

الاحترام في عمليات وقرارات التوظيف:

إن جميع عمليات وقرارات التوظيف يجب أن تتم باحترام وبدون أي اعتبار للجنس أو العرق أو اللون أو الجنسية أو النسب أو الحالة الاجتماعية، الرغبة والحماس للحفاظ على الثقافة الإيجابية وضمان أن كل فرد يُعامل باحترام وكرامة كعضو مهم في فريق العمل، أنا أُعامَل باحترام وإكرام، وبالمثل فإنني أيضًا أدرك أن من واجبي أن أتصرف بمسئولية وأن أكون لاعبًا ضمن الفريق وأعامل الآخرين باحترام وكرامة أيضًا.

احترام القوانين والأنظمة:

إنني أؤمن دائمًا أن مكان العمل المثالي هو أحد أهم العوامل الإيجابية والخلاقة والمجزية، وبهذا، يجب الالتزام باحترام وتطبيق جميع القوانين والأنظمة المعمول بها في أي دولة تنفذ فيها الأعمال، الاحترام والامتثال لجميع القوانين والقواعد والثقافات واللوائح والتقاليد والسياسات الحكومية المعمول بها في الدولة، فالاحترام هو أحد مفاتيح النجاح الذي يدلنا على الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا، بما في ذلك كيف نتعامل ونتفاعل مع بعضنا البعض، ومع عملائنا وشركائنا والموردين، وجميع المنظمات والجهات الأخرى ذات الصلة.

احترام السوق التجارية:

يجب إظهار الاحترام للسوق التجارية – وذلك لضمان سلامة المنتجات والخدمات والحلول والعمليات وذلك من أجل سلامة الموظفين والعملاء والموردين والبيئة كذلك، يعتبر عنصر السلامة شرطًا لممارسة الأعمال التجارية المسئولة وعنصرًا أساسيًّا من عناصر البناء والحفاظ على ثقة العملاء.

احترام المجتمع والدول:

يجب أيضًا أن نظهر احترامنا للمجتمع والدول التي نزاول فيها أعمالنا، ويكون هناك التزام طويل الأمد لكي نكون مواطنين وجيران صالحين في جميع الأماكن التي نعمل فيها، نحن نؤمن بأن علينا مسئولية اجتماعية تجاه المجتمع بحيث نقوم باستخدام موارده بحكمة.

احترام المنافسة الشريفة:

يجب أن نحترم المنافسة الشريفة، فنحن نؤمن بالتنافس العادل وأن الجميع سيستفيد من الأسواق المفتوحة الحرة والنزيهة، الجميع وبكل بساطة ينافس بمزايا منتجاته والخدمات والحلول التي يقدمها وبجانب هذا يمنع أي محاولات لكبح أو تقييد التجارة، نحن لا نناقش مطلقًا بعض المسائل مثل الأسعار، أو استراتيجيات التسعير، أو خطط الإنتاج أو التسويق، أو شروط البيع مع المنافسين أو الانتقاص من منتجات أو خدمات المنافسين.

وأخيرًا، إذا كنت تشك أو إن كنت تشعر بأن حقك يُنتَهك فيجب أن تتكلم، يجب تشجيع جميع الموظفين على أن يتكلموا مع مدراءهم أو الاتصال بأمناء المظالم أو الشئون القانونية أو التحدث إلي

الإدارة العليا شخصيًّا إذا لزم الأمر، حتى إن هذا ليستلزم وجود موقع إلكتروني أيضًا يتاح من خلاله الإبلاغ وإبداء القلق أو الاهتمام دون الإفصاح عن شخصية المرسل.

تذكر هذا: إن أي نجاح يتحقق، إن لم يكن بطريقة أخلاقية، فلا يُعتبر نجاحًا على الإطلاق، فلتتمسك بالقيم من خلال ممارسة مبدأ الاحترام في جميع الأنشطة والأعمال.

- الشفافية:

الشفافية و"العمل بروح الفريق" يكملان بعضهما البعض ولا يفترقان، الشفافية هي جوهر أخلاقيات العمل وهي اختبار للمصداقية وعامل أساسي لبناء الثقة مع الآخرين، وأعتقد بأن رفع وتحسين إمكانيات الموظفين، الموردين، المقاولين والعملاء يتحقق من خلال فريق متعاون صاحب مصداقية والتزام كبيرين قادر على تقديم أفضل الخدمات والحلول، الشفافية والثقة هي من أساسيات ثقافة أي شركة؛ فقط في بيئة عمل كهذه يمكن العمل بكفاءة عالية بدون إغفال كل ما هو مهم بالنسبة للشركة.

- تكوين الصداقات مع الزملاء:

مفتاح نجاح الشركة هم موظفوها؛ لذا يجب مواصلة الحياة في الشركة كـ "أسرة"ونسعى دائمًا لتكوين صداقات جديدة كل يوم.

إن تكوين الصداقات مع الزملاء والإدارة والموظفين لابد أن يؤتي ثماره، فالقيم مثل الاحترام والثقة والشفافية تكشف لنا وتُظهِر من هم أصدقاؤنا الحقيقيون.

إن كسب الأصدقاء يكون بناءً على ثقافة التعاون المتبادل بين كل من الزملاء والإدارة والموظفين، بحيث يعمل كل فرد من أجل تحقيق الأهداف والمقاصد المشتركة.

لنعلم جميعًا أنه من البديهي بأن الصداقة في مكان العمل تزيد الإنتاجية وتُحسِّن الأداء.

من الضروري اعتبار فريق العمل عائلة حقيقية تضم الكثير من الأصدقاء الحقيقيين الذين يظهرون اهتمامهم وقلقهم وعاطفتهم نحو بعضهم البعض.

عندما يمر فرد من أفراد الشركة بظروف صعبة يتلقى الدعم الكبير والتشجيع من الأصدقاء الذين يشاركونه الأوقات والصعوبات التي يمر بها.

ومن خلال تجارب الحياة ثَبَتَ أن العلاقات الجيدة مع الزملاء هو السبب الأكثر تأثيرًا لبقاء التوازن في الحياة والعمل، وللحفاظ على حياة عملية صحية وسعيدة.

فإنه من المهم أن تحصل صحتنا العامة ورفاهيتنا على التجديد والنمو فيما نقوم به – جنبًا إلى جنب مع النزاهة، والولاء والإخلاص والدعم لبعضنا البعض كعائلة واحدة.

إن تكريم علاقاتنا المهمة مع بعضنا البعض بطريقة ما، كالتعبير ولو بالقليل من التقدير يعطي الفرصة لعقد صداقات أكثر عمقًا.

تذكر.. بأن رسم البسمة على وجه شخص ما بالإمكان أن يغير عالمه وحياته، إنها مسألة لطفك وامتنانك! لاحظ كل الأشياء الرائعة التي يقومون بها، ودعهم يعرفون ما تراه أنت.

الأصدقاء الحقيقيون هم من يدعمونك دائمًا وعلى استعداد لمشاركتك أوقات سعادتك وكذلك أوقاتك الصعبة والعصيبة.

"تذكر دائمًا أن الحياة العملية ليست فقط لكسب المال، بل هي أيضًا لكسب الأصدقاء."!

- العمل بروح الفريق:

إن من العوامل الأساسية التي تساعد على رسم طريق النجاح لأي مؤسسة تكمن في مدى فعالية "العمل بروح الفريق" لديها، وعندما تفشل مجموعة في تحقيق التعاون الأمثل فيما بين أعضائها فإن المجموعة ككل ستفشل ولن تكون قادرة على تحقيق نتائج جيدة.

إن "العمل بروح الفريق" يساعد كثيرًا على رؤية الصورة الكبيرة ويساعد على فهم المواقف والمشاكل المعقدة وهو يضمن الحركة السلسة والثابتة نحو الأهداف كما يعطي زخمًا قويًا للمضي قدمًا إلى الأمام وتجاوز العقبات.

إن "العمل بروح الفريق "يساعد على التآزر والتعاون في العمل، إنه يعني بأن الكل يمكنه إنجاز ما لا يستطيع الفرد إنجازه، وهو يزيد من نقاط القوة ويساعد على إبراز أفضل ما يمتلكه كل

عضو في الفريق، إن عوامل القوة للأفراد عندما تجتمع ينتج عنها فريق متكامل بطاقات هائلة.

- كن متواضعًا:

تأمل في ذاتك واستمع: لسنا متغطرسين أو متكبرين ولا منغلقين.

- كن متفائلًا:

إنها امتلاك النظرة الإيجابية لأي شيء.

- الاستقامة:

إن كل الموظفين معنيون بالاستقامة، وهي مسئولية فردية يجب على الجميع تحمّلها وتبنَّيها، إن معرفة الخطأ من الصواب والتصرف على أساس ذلك سواء كنا في العمل أو خارجه هي طريقتنا في الحياة. التصرف السليم هو تحدٍّ يومي؛ إن العمل باستقامة هو ما يجب القيام به على الدوام؛ فهو يساعد على قيادة الأداء بشكل سليم، ويساعد على إدارة الأخطار بكفاءة عالية، ويساعد على ترسيخ السمعة القوية للشركة وكذلك تبني ميزات تنافسية.

- الالتزام:

الأصدقاء الحقيقيون هم من يحافظون على وعودهم، كلمتك تعني كل شيء، فلو قلت بأنك ستفعل شيئًا، افعل ذلك، ولو قلت بأنك سوف تكون في مكان ما، كن هناك، إذا كنت لا تستطيع، أو لم تستطع أو لن تستطيع، إذن فلا تَعِد.

- المحافظة على المنافسة:

لابد من الالتزام بالمنافسة العادلة، وننافس ونفوز من خلال التزامنا بالقواعد واللوائح فقط، ولا مكان لأي شخص في الشركة أن يقوم بخرق الأنظمة والقوانين.

- التركيز:

الأسواق مزدهرة جدًّا ومليئة بالفرص وعلى الشركة أن تنمو أسرع من الأسواق.

إن التركيز المستمر على النجاح في مجال العمل وترسيخ مفهوم الفريق الواحد هو ما يحقق هدف الوصول إلى زيادة الحصة السوقية، وأن تكون المؤسسة في وضع جيد يساعد على تحقيق إنجازات مهمة واستغلال أكبر للفرص في المستقبل.

والسبب الرئيسي في ذلك هو القدرة على التركيز بقوة على اختصاص الشركة الرئيسي والذي يتضمن خبرات كبيرة ومعرفة ودراية متميزة، ويتم اتخاذ الكثير من التدابير لتحسين العمليات اليومية منها التوجيهات الواضحة بخصوص "التعاون بروح الفريق" بين الأقسام والمناطق المختلفة، ونحن نؤكد على أهمية التحديد الواضح للمسئوليات وكذلك "العمل بروح الفريق" في جميع المجالات.

- قيادة تغيير ثقافة الاتصال:

يمكن أن يكون الاتصال في مكان العمل إما داخليًّا؛ أي: فيما بين أفراد المؤسسة أو خارجيًّا، والذي يتم بين الموظفين والعملاء والموردين والمقاولين.

التواصل الإيجابي والاتصالات الشفافة في العمل مهمة؛ لأنها تحسن تركيز الموظف، وتعزز العلاقات مع العملاء، وتزيد الإنتاجية والربح وتشجع الابتكار.

وأحد المبادئ الرئيسية في بناء النمو الربحي المستمر هو التناسق والتناغم بين الاتصالات الفعالة الداخلية والخارجية.

إن اختيار التغيير الثقافي ليست مهمة سهلة، ويمكن أن تكون رحلة طويلة، والاتصال الإيجابي والشفاف والمتناسق يعتبر من السلوكيات المطلوبة المهمة، ينبغي أن يتماشى اعتماد التغيير الثقافي مع احتياجات الأعمال.

ولهذا يتوجب تحديد سمات الدوافع والمحركات التي تتماشى معها، ومن ثم التركيز على إدارة برامج التشغيل التي تشكل وتمهد الطريق لنمو مستمر للأرباح.

- قيادة تغيير ثقافة الجدارة:

(الأشخاص المناسبون في الوظائف المناسبة).

إن كيفية ملاءمة النمو مع التغيير الخارجي، وكيفية إدارة الموظفين لتحقيق النتائج بالسلوك الصحيح هو أمر مهم جدًّا لتحقيق النجاح.

إن تحديد كيفية قيادة التغيير، وبناء ثقافة أداء عالية وتحسين الفعالية التنظيمية أمر بالغ الأهمية؛ ولذا فإن جلب المواهب عنصر رئيسي، وجميع الموظفين يجب أن يشجَّعوا على توجيه الأشخاص أصحاب المواهب الذين يعرفونهم وحثهم على الانضمام إلى الشركة التي يعملون بها، يكون الاختيار بالطبع على أساس الجدارة ويجب تجنب أي تضارب أو تضاد محتمل في المصالح.

إن اختيار وترقية أفضل المرشحين استنادًا إلى الجدارة فقط هو أفضل دعم للأعمال.

- النزاهة:

ضع في اعتبارك النزاهة وأهميتها في كل شيء تعمله، دائمًا:

اعمل الشيء الصحيح حتى لو لم يكن أحد يشاهدك أو يراقبك.

الشخص النزيه يعرف ما هو الصواب وما هو الخطأ، فالنزاهة تساعد الشخص على الصمود أمام الضغوط الخارجية ليكون غير نزيه، هي الشجاعة المعروضة على الشخص لاتخاذ القرار الصحيح وعمل الشيء الصحيح، هذه هي استراتيجية النزاهة فيما يتعلق بتغيير وتقييم وتطوير الثقافة من الالتزام إلى النزاهة.

فتزداد الحاجة إلى الالتزام بالصدق والنزاهة في الأعمال وتقبل وجهات النظر الخارجية، ودراسة كيفية الأخذ بها والاستفادة منها لاحقًا في تحقيق الأهداف.

- صنع بداية جديدة بعد العطلات:

إن صنع بداية جديدة منتعشة وعودة الحياة مرة أخرى إلى ما كانت عليه، هو في الواقع شيء جيد، وبغ ض النظر عن كل هذا العمل المعتاد الذي يجب القيام به.

بعد العطلات يأتي الوقت للعودة إلى العمل والقيام بالأعمال الاعتيادية وبنشاط متجدد ودوافع منتعشة متجددة، الكسل هو بالتأكيد شيء نتعرض له جميعًا، لكن الحياة يجب أن تستمر

أيضًا، وتصبح المسئولية كبرى على الجميع للعودة للعمل وجعل الشركة تتحرك وتعمل لتتحدى الجميع لفعل الأشياء وبشكل مختلف.

الفصل السادس
الصحة والسلامة المهنية

الفصل السادس
الصحة والسلامة المهنية

"العمل بقواعد السلامة مثل التنفس،
تموت إذا لم تفعل أيهما "

إنه من الأهمية بمكان أن توضع حياة الموظفين والسلامة المهنية والالتزام في قمة الأولويات، فيجب العمل على تنسيق الجهود من خلال مختلف العمليات لخلق بيئة عمل آمنة وصحية.

ومن وسائل الاهتمام بهذه الأمور: أن تصبح (الصحة والسلامة) شعارًا عامًّا، ولكي تصبح أماكن العمل جميعها خالية من الإصابات والأخطار فيجب العمل على استمرارية اعتبار الصحة والسلامة المهنية كواحدة من أهم الأولويات.

وهذه المسئولية تكون على عاتق الموظفين والموردين ومقاولي الباطن وكل من يعمل مع الشركة لتقدير أهمية الصحة والسلامة المهنية.

الصحة والسلامة تمثل تحديًا رئيسيًّا للشركة مع موظفين يعملون في ظروف متنوعة جنبًا إلى جنب مع الموردين ومقاولي الباطن فإن ضمان سلامة وصحة هؤلاء هي الأولوية الأساسية؛ حيث يتم العمل على دعم برامج التدريب السلوكي والقيادة وتطوير النظم والمعايير في كل نطاق عملياتنا.

من المهم جدًّا وضع الموظفين أولًا، وفي المقابل وضع أولوية قصوى على الممارسات الصحية السليمة ونظم العمل.

الالتزام بالتأكد من أن كل العاملين يعودون سالمين إلى أحبائهم.

مكان العمل يجب أن يكون نموذجًا يحتذى به في الصحة والسلامة المهنية.

فيجب تسليط الضوء على أهمية السلامة في أماكن العمل مرارًا وتكرارًا، وتدرج السلامة ضمن الطريقة التي تدار بها الأعمال وتكون حياة الإنسان ذات أولوية قصوى، ويجب على الإدارة العليا أن يكون لديها التزام شخصي بإعادة الموظفين من العمل إلى بيوتهم بنفس الطريقة التي جاءوا بها إلى العمل.

ومع ذلك فإن وقوع مثل هذه المآسي يعزز الاعتقاد أنه يجب تحسين ممارسات وسياسات السلامة باستمرار وذلك لمنع أي تكرار قد يحصل، وجزء من هذا السعي باستمرار لتحسين الأداء يعني التعلم من الحوادث عندما تحدث والعمل على عدم تكرارها، تذكر هذا، عندما تواجه خيارات صعبة، قم دائمًا بوضع السلامة أولًا.

نؤمن بأن كل شخص يحتاج إلى تحمل المسئولية الشخصية عن نفسه والحفاظ على أماكن عمله صحية وآمنة.

عندما تكون شخصًا متعلمًا واعيًا، فإنه يمكنك الوقاية من جميع الإصابات.

نحن بحاجة إلى القضاء على إصابات مكان العمل، والأمراض والوفيات من خلال بناء ثقافة للصحة والسلامة في جميع أماكن العمل.

نحن بحاجة للقضاء على الاعتقاد بأن "الحوادث تحدث من تلقاء نفسها"، هذا هو السبيل الوحيد للحصول على "صفر وفيات".

وينبغي أن نتفق على أن"صفر" إصابات عمل (لا إصابات عمل) هو الرقم الوحيد المقبول.

الصحة والسلامة لا يُنظَر إليها على أنها وظيفة منفصلة، ولكن باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من القدرة التنافسية والإنتاجية والربحية، وإن الجميع يدرك أن مخاطر الصحة والسلامة جزء من

مخاطر الأعمال؛ لذلك فينبغي أن تكون الصحة والسلامة على جدول أعمال اجتماعات الإدارة على جميع المستويات في أي مؤسسة.

- ثقافة سلامة إيجابية:

الجميع بحاجة إلى تحسين ثقافة سلامة إيجابية، وإدارة للمخاطر، وسلوكيات آمنة وسليمة، مثل التدابير الإدارية الجيدة في المصانع ومواقع المشاريع، إن ثقافة وسلوكيات السلامة الإيجابية هي نتاج القيم الشخصية والجماعية، والسلوكيات والتصورات والكفاءات والأنماط السلوكية مع الالتزام والكفاءة.

مع قضايا السلامة، يتم اضطرارًا إيقاف تشغيل المشاريع، وهذا القرار يكلف الكثير من المال، وهذا يعطي رسالة قوية إلى الشركة بأكملها بأن السلامة أكثر أهمية من الإنتاج.

إن تكلفة الوقاية من الحوادث أقل بكثير من تكلفة وقوع الحوادث.

إن السلامة عملية إلزامية، وليست خيارًا، إنها أيضًا لا تمثل أولوية في قائمة مع أشياء أخرى بل تتغير الأولوية حسب المهمة التي هي في متناول اليد، وإن لم تكن حَذرًا، فإنه بالإمكان أن تجد نفسك قد وضعت للإنتاج أولوية على حساب السلامة، إذا كان كل اعتبارك للسلامة لتكن هي الأولوية.

إن التحدي الكبير هو تحسين الأداء فيما يخص سلامة الموظفين، عن المحرك المستمر إلى "صفر حوادث – صفر وفيات" يجب أن يكون عملية مستمرة، كما يجب غرس الشعور بالأمان على أساس مستمر، وبعبارة أخرى: يجب أن نرى السلامة كالتزام سواء كنا في العمل أو خارجه.

وفي اللحظة التي ستصبح فيها راضيًا عن أداء السلامة، عندها ستصبح راضيًا عن ذاتك، إن سلامة الناس هي دائمًا على رأس جدول الأعمال، والاستمرار في تكريس الموارد لهذه القضية، يجب أن تتجه الجهود نحو "صفر حوادث صفر وفيات" هذا سوف يزيد من ترسيخ السلامة في جميع جوانب الأعمال التجارية.

- إجراءات تأديبية للصحة والسلامة المهنية:

يجب أن تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وخالية من الحوادث للجميع، ومع ذلك، فإن الظروف الممتازة والآمنة والصحية لا تحدث عن ريق الصدفة، بل إنها نتيجة العمل الدؤوب وحرص الكل على الاهتمام بجميع تعليمات الشركة.

إن تطوير وتنفيذ الممارسات المهنية وممارسات الصحة والسلامة الفعالة يتطلب الالتزام المستمر من جميع الأقسام والمدراء الذين يشرفون بشكل مباشر على الموظفين والموظفين الخارجيين والمقاولين.

إن تشجيع الموظفين على تنفيذ ممارسات الصحة والسلامة المهنية يتطلب تحفيزهم للخروج من العادات السيئة، فالنتيجة تستحق هذا الجهد، فعند تطبيق وتنفيذ ممارسات الصحة والسلامة المهنية الجيدة في مكان العمل هذا ينتج عنه نتائج أكثر أمانًا في بيئة العمل، وإصابات عمل أقل، كما أنه يحسِّن معنويات الموظفين ويحسن الإنتاجية ويعزز صورة الشركة، وبالتالي التقليل من التكاليف المرتبطة بتأخير الإنتاج، وتعيين موظفين جدد، واستبدال المعدات والابتعاد عن النتائج الغير موثوقة الناجمة عن ذلك وتخفيف ضغوط العمل الواقعة على العمال.

إن سياسة السلامة تستند على الخبرة السابقة والمعايير الحالية، وهذا يعني أن الالتزام بتعليمات الشركة هو شرط العمل، ويجب أن يؤخذ على محمل الجد، ويعتبر عدم الالتزام المتعمد من قبلَ أي مكان عمل بمثابة انتهاك خطير لأداء العمل المتوقع، ويكون سببًا لاتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة، وبالتالي فإن عدم الامتثال هو سبب كاف لاتخاذ الإجراءات التأديبية أو التدريجية لأنهاء الخدمة.

إن اتخاذ الإجراءات التأديبية على العمال الذين ينتهكون قواعد السلامة هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجهها، فيجب فرض أي مؤسسة الانضباط التدريجي على مخالفات السلامة، ويجب أن يكون ضبط وتهذيب مخالفات الصحة والسلامة بصورة تدريجية ومناسبة تبعًا لطبيعة المخالفة، وخطورة الجريمة، والانتهاكات السابقة، والظروف التي ساهمت في خرق أداء العمل المتوقع وأي ظروف تخفيفية، وإلا فإن العمال لن يحترموا القواعد، وبالتالي فإن الشركة لن تكون قادرة على مناقشة العناية اللازمة بنجاح إذا ما اتهمت بالانتهاك نتيجة لمخالفة العمال؛ ولذلك فإن من المهم بمكان من أجل الجميع في مكان العمل فهم أساسيات الانضباط المناسب للصحة والسلامة.

وهنا يأتي دور الشركة في مواصلة العمل على تطبيق قوانين وتعليمات البيئة، الصحة والسلامة وقواعد السلوك للموظفين والموردين، وكل المدراء يجب أن يكونوا ملتزمين بتطبيقها نصًّا وروحًا.

- تطوير وتطبيق خطط الصحة والسلامة المهنية:

لابد من تطوير وتطبيق خ طط حديثة لاتصالات السلامة، إن الشركات تواجه الكثير من التحديات خصوصًا عندما يتعلق الأمر بمواقع المشاريع والمصانع، وأحد أكبر التحديات التي تواجهها هو التدبير الداخلي في مواقع المشاريع والمصانع، وهذا يتطلب فحص المصانع للتأكد من أنها تعمل بسلامة، وأمان وإنتاجية مع مراعاة اعتبارات التكلفة.

إن الصحة والسلامة هي ذات قيمة عالية وهى على رأس الأولويات، ويجب الاستمرار على هذا الطريق لضمان بيئة عمل خالية من الإصابات.

السلامة والصحة هي أولوية قصوى وهي جزء مهم جدًّا مثلها مثل الإنتاجية والجودة، وأفضل سبب لمراعاة تعليمات الشركة هو أن تكون ضمن الدوافع الذاتية من الجميع للقيام بذلك.

إنني أدرك أن المواقف والقرارات الصادرة عن كبار المديرين حاسمة في تحديد الأولويات، وتؤثر على أنماط السلوك لأولئك الذين هم أدنى في التسلسل الهرمي للمؤسسة، وإذا كان ضروريًّا فلتقم الإدارة العليا بتنظيم دورات تدريبية لها شخصيًّا أو لأي من المدراء حتى يتسنى فهم كل هذا.

وأخيرًا، تقوم الإدارة العليا بوضع أهداف طويلة المدى من أجل السيطرة على المخا طر الرئيسية للصحة والسلامة كما تفعل تمامًا في أهداف الإنتاج والأهداف المالية، وأن يكون لديها خطة لمواجهة هذه المخاطر، يتم التحقيق كليًّا في جميع الحوادث والأخطاء الخطيرة لتحديد الأسباب الكامنة ومتابعة الإجراءات المتفق عليها، نعم الناس يخطئون، ولكن على الإدارة العليا عدم قبول تقارير التحقيق في الحوادث التي تحدد كخطأ بشري كسبب وحيد للحادث.

الفصل السابع
المنتجات

الفصل السابع
المنتجات

"السعر هو ما تدفعه، والقيمة هي ما
تحصل عليه"

قال وارن بافيت(Warren Buffett):

يُعد فهم ما يتوقعه العملاء من المنتجات فنًّا في حد ذاته؛ إذ إن هؤلاء العملاء يحبون المنتجات التي يتم تصميمها خصيصًا لهم وبما يلبي احتياجاتهم، وعملية تنويع المنتجات واستمرار تحسينها مع الابتكار، تعد من المساعي الرئيسة، وتحقيق جودة هذه المنتجات هو الهدف الأساس للاستمرار في العمل كشركة منافسة وناجحة.

إن العلامة التي لابد أن تحملها كل شركة هي الجودة المستمرة، وهي المعيار الحقيقي لرضاء العملاء والمحافظة على ثقتهم الكاملة في الشركة.

لابد من السعي بجهد لتوفير منتجات تعكس وتثبت هذه القيم، وتركز البحوث والبرامج التطويرية على مفاهيم حديثة، هذا مع توفير منتجات وخدمات متنوعة.

إن التحسن الكبير في الإنتاجية يدفع نحو ازدهار مادي عالٍ وسريع، كما أن التطور الصناعي السريع يستمر في رفع وتحسين مستويات المعيشة في جميع أنحاء العالم.

ونظرًا للنمو السريع للاقتصاد العالمي ينبغي التطلع للنمو من خلال الاستثمارات والتوسعات، من خلال إعادة تصميم المنتجات وتحسينها، لابد أن تتطلع كل شركة إلى بناء كفاءة التصميم المحلي، وتحسين تصميماتها، فتضع تصورها على المدى الطويل، وخصوصًا في المنافسة التي تأتي من العديد من المصنعين منخفضي التكلفة، وتعمل على توطين المنتجات بسرعة، وتعمل على تحسين تصاميمها من أجل الاستفادة من التكاليف.

- صنع القيمة:

"صنع القيمة" مصطلح يكثر وروده في سياقات متعددة مما قد يُغري بعدِّه مجرد تعبير من التعبيرات الرنانة التي يكثر تداولها في عالم التجارة والأعمال، إلا أنه ليس كذلك على الإطلاق، فصنع القيمة هو المبدأ المحرك في الإدارة الحديثة ويأتي على رأس مهامها، كما أنه يمثل نقلة فكرية مهمة حولت مفهوم الإدارة من إدارة للموارد المستخدمة في العمل (الداخل) إلى إدارة الأداء (الخارج أو النتيجة)، بل وأكثر من ذلك، فهو يعكس النظرة إلى ماهية الأداء وكيفية أداء المؤسسات.

غير أن هدف الإدارة الأول والأخير هو صنع القيمة؛ لذا سنتناول في هذا الفصل معنى صنع القيمة، وكيف بدأ استخدام لغة القيمة مع تطور مهنة الإدارة، ولماذا تعد الطبيعة النظرية لمفهوم القيمة حسنة من حسناته.

- تعريف القيمة:

حساب القيمة الاقتصادية لسلعة أو خدمة ما –أي: تقدير ثمنها– في أسواق التصنيع أو ما يعرف بالتعامل التجاري ما بين الشركات يعتبر غالبًا مسألة بسيطة وغير معقدة، فالقيمة التي حصل عليها الزبون تكمن عادة في الوقت أو الجهد أو المواد أو الخدمة التي تم توفيرها، وهذا النوع من التوفير يمكن ترجمته بسرعة إلى مقابل مالي.

- التميز التشغيلي:

إن الجزء الأساسي للحفاظ على التركيز القوي على العملاء والتكاليف هو تحسين الأداء التشغيلي بدقة متناهية، ويعتبر التميز التشغيلي أمرًا إلزاميًّا ومهمًّا في رعاية تنفيذ الأعمال والأداء، ويجب أن تكون مرتبطة بالعناصر والبنود التي توفر التكاليف، وتحسن الإنتاجية، وتحسن مستوى

رضا العملاء، والكفاءة في العمليات، وتحسين الشروط والأحكام الخاصة بالعقود، والسلامة والنزاهة، في البيئة التنافسية العالمية هذه الأيام، التميز التشغيلي لم يعد مجرد فلسفة قوية يُتفاخر بها، بل هي ممارسات تنفيذية ضرورية تطبق في خلال الأنشطة اليومية.

إن التميز التشغيلي هو اللبنة الأساسية لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، إنها تركز على القيمة التسلسلية: العميل... المورد لمواصلة تحسين قدرات العمليات الأساسية، والتي هدفها خدمة العملاء وتقديم المنتجات والنظم والحلول والخدمات التي تلبي تطلعاتهم، وبالتالي تحسين أداء الأعمال والقدرة على المنافسة في السوق.

ويعتمد المحرك المستمر لاستراتيجية عمل الشركات والمؤسسات على خلق نمو مستدام طويل الأجل.

إن التميز التشغيلي هو جزء من المبادرة، وستكون الفائدة العظمى للعملاء من خلال هذا البرنامج، ينبغي أن يكون هناك تحسن في المواعيد الملتزم بها بحيث يحصل جميع العملاء على المنتجات في أسرع وقت وأعلى جودة قبل حدوث مثل هذه التغييرات الجذرية لتحسين مواعيد تسليم المنتجات للعملاء، ينبغي أن تكون هناك تغييرات جذرية في طريقة التفكير والإنتاجية والاستجابة، والعمل من أجل تلبية متطلبات الأعمال وتحقيق الأهداف.

إن استخدام وسيلة صافي نقاط المروج (NPS) ، وعملية تسوية شكاوى العملاء(CCRP) هي جزء من مبادرات التميز التشغيلي التي من شأنها أن تعزز ولاء العملاء، إن سياسة الجودة هي بشكل كلي عن قياس ردود فعل العملاء والعمل على ذلك من أجل تحسين ولاء العملاء نحو الشركة، ومن خلال استجابة العملاء لاستطلاعات الرأي(NPS) ، يمكن تحديد المجالات المحددة التي لم تلبِّ الشركة توقعاتهم فيها بالنسبة للمنتجات، والنظم، والحلول، والخدمات، إنه القرار لتحديد السبب الجذري لشكوى العميل، والإجراءات التصحيحية الدائمة التي سيتم تنفيذها والتخاطب مع العملاء بهذا الخصوص.

التميز التشغيلي لا يشمل فقط التغيرات المادية، ولكن يشمل أيضًا تغييرات كبيرة لتحسين الاتصالات، وتحسين الاستجابة للعملاء وتحسين العلاقات معهم.

على الشركات والمؤسسات الالتزام ببناء المجتمع من خلال العمل التعاوني على أساس الثقة بأن كل فرد له صوت، ويستحق أن يستمع إليه من أجل خدمة العملاء بشكل أفضل يجب تبني مجموعة من القيم المؤسسية –الاحترام والعزم والإصرار والمسئولية– لتحقيق مستوى جديد في كيفية التواصل بشكل جيد مع العملاء، وذلك عن طريق الحصول على التغذية الراجعة من العملاء، التي يمكن أن تقدم للشركة تفاصيل مختلفة وفرصًا عديدة للتحسين، امتلاك هذه العمليات والأدوات والطاقة لمعالجة هذه القضايا يكون بالعمل كفريق واحد، فتقدم المنتجات في الوقت المحدد، وبالجودة المطلوبة، وبهذا نصل إلى كسب ولاء ورضا العملاء.

ومن خلال نشاط التحسين المستمر، مدعومًا ببرنامج التميز التشغيلي، تكون الشركة قادرة على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

إن التحسين المستمر يبدأ مع معرفة الحاجة إلى التغيير ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة، ينبغي على كل واحد أن يسهم في تحقيق النتائج التي يتطلع لها العملاء.

يمكن تحسين كل منتج أو خدمة أو عملية أو حلول وحتى الأشخاص؛ إن إجراءات التحسين التي يُعمل بها سوف تجعل الشركة أكثر قدرة على المنافسة، كما ستواصل الشركة من خلاله النمو الربحي بشكل أفضل من أي وقت مضى.

- الاستدامة:

إن الاستدامة تعني المحافظة على المدى الطويل على ما تحقق من مكتسبات وتطور حقيقي في النواحي البيئية، الاقتصادية والاجتماعية لفائدة جميع أصحاب المصلحة، إن تحقق الاستدامة مرتبط بـ:

– كيفية التصميم والتصنيع للمنتجات.

– ماهية العروض التي تقدم للعملاء.

– كيفية التعامل مع الموردين.

– طريقة تقييم الأخطار.

– كيفية التصرف في المجتمعات التي تعمل فيها الشركة.

– ضمان وسلامة وأمن الموظفين وغيرهم من المرتبطين بأنشطة الشركة. – بذل الكثير من الجهد لرفع مستويات اليقظة والوعي لدى الموظفين.

مع الالتزام بالمحافظة على معايير بيئية واجتماعية عالية مع مراعاة الحقوق والتعامل الأخلاقي والالتزام القانوني وتوفير أفضل الطرق المتطورة للتعامل مع المجتمع.

وهذا كله نابع من طبيعة مسئولية الشركة التي تعكس قيم وسلوك أصحاب الشأن فيها؛ وهذا يأتي من خلال تحديد أولويات الاستدامة التي يمكن أن تحدث فارقًا كبيرًا بالمنتجات، القوانين والممارسات.

الفصل الثامن
التسويق والمبيعات

الفصل الثامن

التسويق والمبيعات

"العقبات ضرورية للنجاح في البيع، وفي كل
مجالات العمل، لأن الانتصارات لا تأتي إلا بعد
صراعات وهزائم لا تحصى"

أوجي ماندينو(OG Mandino):

مر التسويق المعاصر بتطورات متعاقبة وسريعة وواجه كثيرًا من المتغيرات والعوامل التي أثرت على المفاهيم التسويقية ، حيث شهدت هذه المفاهيم تطورات مستمرة استجابة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الحديثة.

إن سبب نجاح رجال الأعمال هو أنهم دائمًا يصنعون القيمة للزبائن، فلابد أن يكونوا قادرين على تلبية حاجة العملاء في الحاضر وفي المستقبل، رغم أنه من المرجح أنهم يصنعونها بالفطرة والمصادفة أكثر من تكون عن طريق تصميم مُخطط له، ولكن بمرور الوقت، أصبحت المؤسسات التجارية (وخصوصًا الكبيرة منها) تميل إلى اتباع طريقتهم الخاصة بهم في العمل، وهذا ما يجعلهم يفقدون التواصل مع الأسواق التجارية بسرعة وبصورة تثير الدهشة، ولهذا السبب بقي الالتزام الذي تحدث عنه داركر المضاد الضروري للنزعة الطبيعية لدى المنتجين وهي التركيز على ما في داخل المنتج وعلى ما تصنعه.

إن المبيعات هي بمثابة الغذاء الذي تحتاجه الشركة للنمو، ولتحقيقها علينا دائمًا أن نقدم منتجاتنا لعملائنا بديناميكية أكبر وبطريقة مباشرة خاصة في بيئة تنافسية قوية كالحالية مع التركيز على المشاريع الكبيرة، المبيعات الأساسية والخدمات، وإن أكثر ما يساعد على تحقيق ذلك هو العمل بروح فريق واحدة.

- الأسواق:

لم يعد التميز خيارًا في السوق العالمية التنافسية اليوم، بل أصبح ضروريًّا لتحقيق النجاح، فالمستقبل يبدو مختلفًا كثيرًا عن الماضي، والطريق ليست ممهدة، بل هناك تحديات كبيرة أمام الشركات وكذلك أمام العملاء، فهناك عوامل مختلفة تجبرنا أن ننظر إلى أعمالنا نظرة جديدة.

أسواق العمل تتسم بالنمو في الوقت الراهن، إن السوق يحتاج إلى المزيد من ضخ الاحتياجات وتقديم المنتجات والسلع والخدمات بشكل أسرع إلى السوق، وبجودة مراقبة وموجهة بغض النظر عن أحوال الاقتصاد العالمي؛ ولذا فإن أي شركة لابد أن تكون ذات قاعدة متنوعة من العملاء، وهو الأمر الذي يجعلها في تحد دائم لتحديد المتطلبات الرئيسة لكل شريحة في السوق، وهذا يجعلها تعمل دومًا على تحسين الأداء متعدد الأبعاد لمتطلبات العملاء وتجاوز توقعاتهم وكذلك تلبية متطلبات الجودة من أجل الحفاظ على مكانة الشركة في السوق.

- العلاقة بين البيع والتسويق:

إن الجهود البيعية تتأثر بشكل كبير ومباشر بالقرارات التي تتعلق بعناصر المزيج التسويقي وأنشطة إدارة التسويق، وفي نفس الوقت تؤثر وظيفة البيع على جهود إدارة التسويق، إن تبني المفهوم التسويقي من قبل إدارة المؤسسات غير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات وتنظيم إدارة المبيعات.

ومن الأهمية بمكان أن يتم تحديد بيعة العلاقة وفهمها بوضوح بين كل من استراتيجية الشركة، استراتيجية التسويق، واستراتيجية المبيعات؛ لأن هذه الاستراتيجيات الثلاث هي عبارة عن خطوط عريضة لتحقيق الأهداف العامة المشتركة والتي من خلالها تحقق هذه الإدارات الثلاث أهدافها، إن خطة التسويق تشتق من خطة الشركة العامة وتجسدها في حين أن خطة المبيعات بدورها تتفرع عن خطة التسويق وتجسدها عمليًّا.

- إدارة المبيعات:

من حيث المفهوم العام لا يختلف مفهوم إدارة المبيعات لتعريف أي إدارة، وإنما يظهر الاختلاف من حيث الأنشطة والأهداف، فهي تركز على التطبيق العملي لتقنيات البيع وإدارة عمليات البيع بالشركة، وبشكل عام؛ فإن هذا المفهوم حظي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح المنظمات من خلال تحقيق أهدافها البيعية.

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي؛ وذلك لارتباطها بعملية الإنتاج، وقد استمر هذا الارتباط بين إدارة المبيعات والإنتاج حتى ظهور المفهوم التسويقي الحديث الذي تضمن العديد من الوظائف التسويقية:

الترويج، التسعير، التوزيع، تحمل المخاطر، التمويل، وغيرها من الوظائف التسويقية الأمر الذي جعل من إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة لإدارة التسويق.

إدارة المبيعات كأي إدارة أخرى منوط بها وظائف يجب أن تقوم بتهيئة المستلزمات المطلوبة لإنجازها، ولكن الاختلاف في طبيعة وعناصر هذه الوظائف. إن الميزة التي تجعل الشركة تتقدم على منافسيها هي المنتجات الأكثر شمولية التي تقدمها مرتبطة بقدرتها على تقديم حلول شاملة، وهذا ما يعطي قيمة أكبر للشركة؛ لذلك لابد أن يتواصل العمل بجدية وبروح مفعمة بالحيوية والنشاط لإيجاد فرص النمو، لتغطية أكبر للمناطق والعمل على إضفاء قيمة إضافية للشركة على المدى الطويل، وفي نفس الوقت المحافظة على تقديم أفضل معايير أخلاقيات العمل، ضوابط العمل للمؤسسة والشفافية.

على من يهدف إلى النجاح والنمو الربحي التركيز على عدد من الأولويات المهمة؛ فأولًا يبدأ بالتركيز على المبيعات فيقوم بعقد اجتماعات نمو المبيعات، ويتعهد فيها فريق المبيعات على تجاوز الميزانية وتحقيق النمو المطلوب وفقًا لما تم الاتفاق عليه في هذه الاجتماعات.

- موظفو المبيعات:

تعتبر وظيفة البيع من أقدم الوظائف التسويقية ابتداءً من عملية المقايضة إلى ظهور النقود وإتمام عملية البيع والشراء، وإقفال عملية البيع وتحصيل قيم المبيعات.

مدراء المبيعات الناجحون لهم القدرة على قيادة رجال البيع والتأثير عليهم ومساعدتهم على إنجاز ما هم مكلفون به؛ إذ يلعب قسم المبيعات دورًا مهمًّا وأساسيًّا في تطوير الشركات، وفي نفس الوقت يلعب دورًا فعالًا في تنمية مهارات فريق العمل والعمل الجماعي وتطوير قدراتهم على الاتصال بالزبائن وحسن معاملتهم وكسبهم كزبائن دائمين للشركة.

إن موظفي المبيعات المتميزين هم أصحاب مهارات مكتسبة وبالتوجيه السليم والتطبيق الأمثل يستطيعون أن يقودوا للأفضل، ومن مقوماتهم:

– وضع اعتبار كبير للعميل.

– المهارات والالتزام الكبير بتقديم خدمات ذات جودة عالية في جميع الأوقات.

– إنهم منظمون.

– أسلوبهم منضبط في إدارة علاقات العملاء.

– لديهم الدراية بطريقة عمل المبيعات.

– يمتلكون مهارات إدارية فردية.

– يبادرون إلى تحمل المسئولية الشخصية عن النتائج.

إن مستوى المبيعات المتحققة يجب أن يجاوز الميزانية، وأداء المبيعات الأساسية لابد أن يسير بصورة جيدة؛ وعليه فيجب بذل جهد خاص لتحقيق الميزانية السنوية المحددة، وأكثر من ذلك الوصول إلى أهداف نمو المبيعات السنوية، وهذا يمثل تحديًا كبيرًا لتحقيق مبيعات جيدة.

- تخطيط المبيعات:

إن نوعية القرارات المتخذة تعطينا فكرة عميقة عن جودة البائع ومهارته وعن مدى كفاءته؛ وعلى هذا فإن مسألة تخطيط المبيعات من المسائل المهمة والحيوية التي تواجه إدارات المبيعات والتسويق؛ حيث يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارات منظمات الأعمال على اختلاف اختصاصاتها وعملها؛ فإن المبيعات هي الوسيلة الرئيسية لإدخال المال إلى الشركة.

إن دور التخطيط في الشركة ككل وإدارة المبيعات بشكل خاص دور أساسي وفعال، لأنه على أساس ما ينتج عنه من خطط تتحدد أوجه الأنشطة وأهدافها وآلية تنفيذها ومستلزمات التنفيذ من موارد مادية وبشرية وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة بالشكل الذي يحقق أفضل كفاءة في استغلال واستثمار تلك الموارد بشكل يتناسب مع طبيعة كل نشاط لتحقيق أعلى عائد.

وللوقوف على مدى ملاءمة الخطة من الناحية التنفيذية لابد من اختبار الخطة قبل عملية التنفيذ، وذلك يساعد في تطوير الخطة أو إعادة هيكلتها بالشكل الذي يؤدي إلى إخراج الخطة بأفضل حالة ممكنة.

إن المختصين في مجال المبيعات توصلوا إلى أن هناك عدة معايير يجب وضعها بنظر الاعتبار عند تخطيط المبيعات، وهي:

1- الشروط والمتطلبات.

2- أهداف الشركة وخطتها تعتبر سبيلاً لتطوير خطة المبيعات.

3- الضروريات.

4- العناصر التي تعتمد عليها إدارة المبيعات في هيكلة الخطة.

5- اختبارات العمل.

- البيع على أساس القيمة:

في هذا العالم التنافسي، لم يعد البيع على أساس القيمة اختياريًّا، لقد أصبح إلزاميًّا، فالعملاء يختارون البائعين الذين يمكن أن يوفروا أكبر قيمة لأعمالهم.

البيع على أساس القيمة هو عملية فهم وتعزيز الأسباب التي تجعل عروضك ذات قيمة بالنسبة للعميل.

البيع على أساس القيمة يعتمد أكثر على الاستماع، وليس على الكلام، وبسؤال العملاء عن احتياجاتهم ومتطلباتهم، سوف تكون قادرًا على زيادة ثقة العملاء، وكذلك ستكون قادرًا على فهم

الوضع بشكل أكبر، واكتشاف المعلومات التي من شأنها أن تساعدك على التأكيد على مدى أهمية العرض الخاص بك، وكيفية تشكيل ووضع أسعارك بشكل مناسب.

من منظور شخصي، القيمة هي المفهوم الذي يصف معتقد الشخص، قِيَم الشخص هي المبادئ والمعايير أو الجودة التي ستقود وتوجه عمل الشخص.

بالإمكان وضع مجموعة من القيم في فكرة أو مفهوم نظام القيم.

إن غالبية قوى المبيعات اليوم متزامنة ومتلائمة مع واقع السوق، لقد تحول ميزان القوى تمامًا إلى العملاء، الذين يعرفون الآن قيمة مقترحاتهم الخاصة.

إن وصول العملاء إلى معلومات عالية الجودة في صنع القرار، وتوفر سلع المنتجات، وتعدد مصادر التوريد، تضافرت جميعًا لتمكين وتقوية العملاء، في الوقت الحاضر لم يعد العملاء على استعداد للاستماع إلى وصف مندوب المبيعات لكيفية تعريف وتحديد إدارة التسويق للقيمة.

لقد تطور دور المبيعات من التواصل من أجل اقتراح قيمة محددة مسبقًا إلى العمل مع العملاء لخلق المقترحات والعروض الفريدة وذات القيمة الخاصة بهم.

من الآن فصاعدًا، من أجل البقاء والازدهار في هذه البيئة الجديدة، فإنه يجب على قوة المبيعات أن تدرك وتقبل أن العميل سيحدد قيمة العرض.

إن إتقان فن صناعة عرض القيمة يبدو أكبر بكثير من طلب سعر في ذهن العميل، ما نتحدث عنه هنا هو الفهم الصحيح للقيمة التي سيحصل عليها العملاء من الخدمات والمنتجات والحلول التي يتم تقديمها، ومن ثم تأطير وتشكيل وتحديد ووضع هذه القيم لهم حتى يتمكنوا من رؤية وفهم أن السعر الذي تطلبونه هو أقل بكثير من القيمة التي سوف يحصلون عليها.

إنها ليست مسألة إقناع، ولكنها مسألة إثبات وبرهان، وهذا يرتبط مع مبادئ التقييم لـ وارن بافيت(Warren Buffett)، عندما قال "السعر هو ما تدفعه. والقيمة هو ما تحصل عليه" – القدرة على إيجاد وخلق الأعمال على أساس قيمة العملاء.

يتم تصنيف الشركات الأفضل فئةً والأعلى أداءً وفقًا للمحافظة على العملاء، ومتوسط النمو وحجم الصفقات، وتطبيق مبدأ البيع على أساس القيمة باستمرار بمعدل أكثر من المتوسط ولهذا، فنحن بحاجة إلى فهم وقبول وسيلة جديدة للتفاعل والتعامل مع العملاء، وبناء مهارات جديدة واستخدام أدوات قائمة على أساس القيمة... بعدها نبدأ برؤية النجاح، النجاح الذي سوف يقود إلى اعتماد شخصي أكبر للممارسات على أساس القيمة والخدمة كدليل على قوة المبيعات.

البيع على أساس القيمة ليس منحى آخر للمبيعات العصرية، أو خدعة تفاوض تقنية، ولكن هو مجموعة من المهارات والطرق التي تثبت وتؤكد عملية حساب ونقل الفوائد التي يمكن أن تقدم للعملاء.

إن النهج الاستراتيجي للبيع على أساس القيمة يزود بالمنهجيات والأدوات التي تمكن من إدارة المبيعات استراتيجيا، وتأهيل الحسابات، وتمكن من الحصول على معلومات من العملاء ورسم عمليات قرارات العملاء.

في البيئة الاقتصادية الحالية، يجب أن يتم استثمار كل شيء، تدريب ممثلي قوى المبيعات يعتبر استثمارًا مهمًّا وكبيرًا إذا نتج عنه نتائج ذات قيمة يعتد بها مثل زيادة المبيعات، وتحسين هوامش الربح وتقصير وخفض دورات المبيعات.

وأخيرًا، لقد تغير الزمن ويجب أن نبقى سريعين في هذه البيئة التجارية الجديدة.

إن استراتيجية التسويق"اصنع وبِعْ" بالفعل قد عفا عليها الزمن.

المبيعات والتسويق تعتمد الآن على التعلم والاستجابة لاحتياجات العملاء، لقد حان الوقت لنا للانتقال من مرحلة البيع على أساس السلع إلى البيع على أساس القيمة، في حين أنه يجب مضاعفة التركيز على المناقصات الانتقائية، المتابعة الوثيقة بكل المساعي، وبناء العلاقات مع العملاء، وتلبية رضا العملاء والذهاب إلى الأرباح المضاعفة ثنائية الرقم.

"دعونا نقوم بهذا التحول، ولنتطلع إلى أثر نهج البيع على أساس القيمة كل في اختصاصه ومجاله"!.

- تنظيم المبيعات:

إن تنظيم عمل إدارة المبيعات يعتبر من المهام الأساسية باعتباره العملية التي يمكن من خلالها ترتيب الموارد الخاصة بإدارة المبيعات بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم ومنسق في تحقيق أهداف الإدارة، فبدون هذا التنظيم لا تستطيع أي إدارة أن تضطلع بالمهام الموكلة إليها ضمن عملية التخطيط من الإدارة العليا، وهذا ما ينعكس على الأغراض والأهداف المحددة لكل إدارة وصولًا إلى الإدارة العليا للمنظمة.

إن التنظيم الإداري لأي إدارة ومنها إدارة المبيعات يستند على نظرية النظم في تحديد ورسم المخطط التنظيمي المناسب لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

فمن الضروري عند تصميم هيكل تنظيمي الاهتمام بحجم المؤسسة، وبطبيعة السلعة المباعة وعددها، التوزيع الجغرافي وطريقة التسويق، الوضع المالي وسياسات البيع.

إن أي إدارة تسعى من خلال المخطط التنظيمي إلى تقسيم وتنظيم العمل بين العاملين من خلال تنسيق الأعمال على شكل مجاميع وتحديد أهداف كل مجموعة وتحديد صلاحياتها ومسئولياتها، وبعد ذلك يتم توزيع هذه المجاميع على الشُّعب، الأقسام، الوحدات واللجان استنادًا إلى العديد من المعايير والمواصفات التي يجب توفرها لدى هؤلاء العاملين لكي يتمكنوا من تأدية المهام المكلفين بها بكفاءة عالية.

- إجراءات تنظيم المبيعات:

تقوم إدارة المبيعات بالعديد من الإجراءات لكي تتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي، ويمكن أن نحصرها فيما يلي:

1- إجراءات ما قبل التنظيم.

2- تنظيم قوى البيع.

3- إعداد الهيكل التنظيمي.

- أهداف وفوائد تنظيم المبيعات:

إن إدارة القوى البيعية ترتبط بشكل مستمر بالاستراتيجية الأم، تنظيم قوى البيع، حجم القوى البيعية، تطوير جهود البيع من خلال المنتج وتجزئة الأسواق؛ لذلك فإن التنظيم الجيد هو أحد العناصر الأساسية لإدارة القوى البيعية؛ لذلك فإن أهداف وفوائد هذا التنظيم لإدارة المبيعات تتلخص في:

1- التكيف للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على عمل إدارة المبيعات.

2- تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وكل موظف في إدارة المبيعات بالشكل الذي يمنع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين؛ فإن هذ يؤدي إلى تشويش المهام والانسلاخ من المسئولية عند حدوث أي خلل.

3- توصيف الوظائف من خلال الوصف الدقيق للمهام التي تضطلع بها كل وظيفة.

4- تحديد المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين أكفأ الأفراد كل في تخصصه.

5- القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.

6- تحديد تخصص الإدارات، الأقسام، الوحدات، الأفراد.

7- تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.

8- مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.

9- المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.

10- يساعد على انسيابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.

11- يساعد إدارة المبيعات على التنويع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

- فوائد تنظيم المبيعات:

ليس العبرة بأن تقوم إدارة المبيعات بتنظيم أعمالها أو تفضيل نظام على نظام، وإنما المهم أن يكون هذا التنظيم ناجحًا وفعالًا؛ لذلك فإن التنظيم الجيد له فوائد متعددة وبالتالي يجب أن يحقق ما يلي:

1- تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها.

2- توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق.

3- تحديد الصلاحيات والمسئوليات.

4- تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة.

5- تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة.

6- تحقيق الإشراف الجيد.

7- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

8- تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها.

9- تحديد الرئيس والمرؤوسين.

10- منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال.

11- يسهل عملية الرقابة والمتابعة.

12- تقليل التكاليف والجهد.

13- تحفيز العاملين.

14- توظيف رجال البيع الذين يمتلكون المهارات المطلوبة.

15- يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بكفاءة عالية.

16- تحقيق الاتصال بشكل سهل أو سلس.

17- استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة.

18- إيصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة.

19- يسهل عملية تحقيق الأهداف.

20- يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد.

21- يتصف بالمرونة والتكييف للعوامل البيئية المختلفة مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- أسس تنظيم إدارة المبيعات:

تشمل إدارة المبيعات العديد من الأسس المهمة في عملية لتنظيم الأعمال، ومن خلال مراجعة ما كتب حول هذا الموضوع اتضح بأن هناك اتفاقًا حول الأسس التي يتم اعتمادها لتنظيم إدارة المبيعات على النحو التالي:

1- التنظيم الجغرافي.

2- التنظيم السلعي.

3- التنظيم وفق الزبائن.

4- التنظيم الوظيفي.

5- التنظيم حسب وسائل الاتصال.

6- التنظيم المركب.

السيولة النقدية:

النقد هو شريان الحياة في كل الأعمال، في هذه الفترة الشديدة الغموض، فإن إدارة النقد والتحكم به يجب أن تحظى بأولوية أعلى من قبل الإدارة.

يجب وضع النقد في قلب كل التنمويات الاستراتيجية، دعونا نغرس ثقافة "الوعي النقدي" وهو جزء لا يتجزأ من الحفاظ على التركيز المستمر على النقد، إن وضع السيناريو والتخطيط له سوف يساعد في تحديد نقاط الضعف في الأعمال والاحتياجات النقدية الأساسية، سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، سوف تقوم أيضًا بمساعدة أي حاجة ملحة للتغيير.

إن السيولة النقدية تبقى الأكثر أهمية؛ فأهميتها من أهمية الربحية، وهي مطلوبة لتمويل العمليات اليومية؛ وإذا وصلت الشركة للمنطقة الحمراء فيجب بذل أقصى جهد للخروج منها بالسرعة الممكنة، وسواء في هذا العاملون في أقسام المبيعات (الدفعات المقدمة، شروط الدفع) أو في تنفيذ المشاريع أو إدارة المشتريات (كمية المواد المخزنة، وقت الشراء) أو في أي موقع آخر يتعلق بأي نوع من عمليات إنفاق السيولة النقدية فيجب اتخاذ خطوات عملية وفعالة لإغلاق الفجوة في السيولة النقدية التشغيلية.

فإن حدث خلل من ناحية العائدات فلابد من تدارك الأداء الضعيف، ومواصلة العمل بإرادة وتركيز كبيرين لتغطية تلك الفجوة.

إدارة النقد وتدفقه:

المال هو شريان الحياة لأي شركة، ولهذا هو دائمًا أهم العوامل عند اتخاذ قرارات استراتيجية مثل: تحديد هل ستنمو الشركة نموًّا طبيعيًّا أم عن طريق الاستحواذ، وتحديد حجم النفقات ووقت إنفاقها، وشروط الدفع التي تمليها على العملاء والتي تطلبها من الموردين، وإذا لم تحتل القضايا الخاصة بإدارة النقد موقع القلب من القرارات الاستراتيجية؛ فإن هذا يعني فتح باب الكوارث على مصراعيها؛ فإن العلاقة بين الإدارة المالية والاستراتيجيات علاقة محورية، وكثيرًا ما يتردد أنه لا يمكن إقامة شركة إن لم يوجد لها عملاء، ولكن القليل من يستوعب أنه لا يمكن الحفاظ على كيان شركة دون امتلاك النقد لا إمكانية كسبه وحسب؛ أي عملية التمويل، مع أن هذه العبارة لا تقل صحة عن الأولى، ويمكن اعتبارهما المؤشرين الأساسيين لقياس نجاح المؤسسات.

- التدفق النقدي:

دائمًا هناك منظور ورؤية للتدفق النقدي الذي يركز على:

احصل عليه "الآن" وليس "لاحقًا".

فيجب التركيز على استيفاء المستحقات في وقتها وعملية توفير السيولة باستمرارية وفعالية.

"ثلاثة أشياء لا تفوض لأحد بعد الآن":

ثلاثة أشياء من المفترض عدم القيام بتفويضها، ولكن مراقبتها وإدارتها، هي: الـ (إبيتدا) (EBITDA) وعملية التدفق النقدي، وصافي رأس المال العامل، يمكن لنظام إدارة تشغيل أقوى أن تحسن أداء التشغيل في مناطق الـ(إبيتدا) (EBITDA) وعملية التدفق النقدي وصافي رأس المال العامل، وبمراجعة التوجه وتحليل انحراف الأداء لمعرفة أسباب أي حركة معاكسة، بعد ذلك يتم مناقشة هذا الأمر مع الأشخاص المعنيين لإقرار خطة عمل للتغلب عليه بمتابعة منتظمة. أيضًا التخطيط الاستباقي المبكر والإدارة في هذه المنا طق الرئيسية المهمة يمكن أن يحدث فارقًا كبيرًا في نتيجة الأعمال التجارية الناجحة، وكشركة موجهة نحو النمو، يجب أن تؤكد على أهمية زيادة المبيعات ذات الربحية، يتم قياس جميع أنشطة زيادة المبيعات ومراقبة مصاريف التشغيل تقاس بإمكانياتها لزيادة مؤشرات الأداء الرئيسية، لذلك يجب أن يحرص جميع العاملين في أي مؤسسة على العمل جنبًا إلى جنب من أجل إيصال نمو الأعمال التجارية إلى مستويات أعلى.

- الربح التشغيلي:

إن مستوى الربحية لابد أن يكون مرضيًا بغض النظر عن مساهمة الهامش الربحي المفقود بسبب نقص في العائدات. إن برنامج ترشيد النفقات والتركيز المستمر على تحقيق الامتياز في التشغيل هو من الأولويات التي يجب التركيز عليها لإغلاق الفجوة في الربح التشغيلي قبل الضريبة والتي بالطبع ستؤدي إلى تقليل التكلفة.

يجب استهداف تقديم المزيد من التقدير للعملاء بقوة وبطرق جديدة، وتوليد أداء "إجمالي مبيعات وصافي فوائد" أفضل.

- التقلبات الاقتصادية:

توقعها، أخبر فريق عملك عنها وحافظ على موقف جيد حيالها.

- تكلفة سوء الجودة وعدم التوريد في الوقت المحدد:

إن هدف استخدام منظومة الجودة هو التركيز على استخدام القدرات لمعرفة طبيعة اهتمامات العملاء كما أن لها تأثيرًا حاسمًا على النتائج المالية.

وعلى الإدارة العليا تحديد تكلفة سوء الجودة وعدم التسليم في الوقت المحدد لتكون كمؤشر قياس ضروري لمعرفة مدى نجاح العمل على المدى الطويل، ويجب مراقبتها بتقارير شهرية ومراجعتها دوريًّا بدقة كبيرة. وتعطي مؤشرات الأداء هذه دلالات واضحة عن كيفية رؤية العملاء للشركة ورغبتهم في البقاء والنمو معها أو تركها، كما يمكنها أن تحدد مدى قدرتنا على المنافسة في السوق.

- الميزانية:

الميزانية هي التزام، ويجب الوصول إلى الهدف المحدد في الميزانية أو أعلى من هدف الميزانية بكل الوسائل، فالنمو المستدام والمربح هو النموذج الوحيد المقبول للنمو، هو أيضًا نموذج فعال جدًّا، النمو والاستدامة ليسا في صراع أو تضاد، بل في الحقيقة الاستدامة تدفع النمو وتفتح فرصًا ربحية كبيرة للابتكار وخفض التكاليف.

الفصل التاسع
خدمة العملاء

الفصل التاسع
خدمة العملاء

"إذا لم تهتم بزبونك، فإن منافسك سيهتم به"

فيليب كوتلر(Philip Kotler):

هناك طريقة واحدة واضحة لإرضاء العملاء، وهذا يجب أن يكون على رأس الأولويات– "اعمل على خدمتهم"، وأهم جانب من جوانب ما تقدمه الشركة من الدعم هو الدعم الذي تقدمه لعملائه، بحيث يحصلون على خدمة ممتازة من قِبَله.

والشركات العالمية يجب أن تستثمر في مجال الابتكار والتجديد وإيجاد أفكار جديدة عبر مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات والحلول التي تناسب احتياجات العملاء.

تقديم أفضل القيم للعملاء، لأن لكل مال ولو كان قليلا قيمته، فالهدف هو الوصول إلى النمو الربحي من خلال التركيز باستمرار على احتياجات ومتطلبات العملاء، وتحسين وتطوير نماذج أعمال مصممة خصيصًا من خلال التواصل المستمر مع العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للعملاء.

- الدعم الفني:

إن العملاء بحاجة إلى مستوى من الدعم المناسب لاحتياجات أعمالهم، وينبغي تحديد مستويات الدعم المناسب لهم.

ومن جانب آخر، فإنه يبعث على الارتياح أن تكون الشركة قادرة على مساعدة عملائه على بناء المخططات الاستراتيجية التي تمكنهم من التواصل وتشغيل الجوانب المحورية والأساسية من أعمالهم بكفاءة واقتصادية أكثر، رضا العملاء هو السمة المميزة التي يتم بها قياس الأداء، والكل يعمل على الموصول لأعلى معايير الجودة.

- أضف قيمة لعلاقتك بعملائك:

يجب القيام بتزويد العملاء بالمنتجات والحلول والخدمات بناء على احتياجاتهم، وذلك لتعزيز قدرتهم التنافسية، وبهذه الطريقة يقيم خلق القيمة ويتم أيضًا مساعدة العملاء من أجل أن يكونوا أكثر نجاحًا، نجاح العملاء هو شرط أساسي لنجاح الشركة.

إنها ميزة تنافسية هائلة عندما تبني العلاقات مع العملاء، وعندما تؤسس الشركة النزاهة والاحترافية الخاصة بها في عيون عملائها من خلال تقديم ثروة من خبراتها لهم، عندها تكون على استعداد لنقل مفهوم إضافة القيمة إلى المستوى التالي من خلال بناء علاقات استراتيجية قوية معهم، وعندما تستثمر علاقة بهذا العمق مع عملائها، عندها يمكنها نسج منتجاتها وخدماتها وحلولها بشكل بديهي في كل المراحل عندما تلاحظ التطور والتغير في احتياجاتهم .

ضمن هذه العلاقة، تصبح الشركة شريكًا موثوقًا به، فتقديم المساعدة لهم يعمل على صياغة النقاط الرئيسية للاستراتيجية ويساعدهم على إيجاد حلول خلاقة عندما تنشأ أي مشاكل. بهذه الطريقة تصبح الشركة أكثر بكثير من مجرد مقدِّمي منتجات وحلول أو خدمات، فتصبح جزءًا لا يقدر بثمن في فريقهم، جزءًا مساهمًا لا يتجزأ من مستقبلهم وعضوًا في عائلتهم.

- القيمة المضافة لعملائك هو مقياس النجاح:

أخيرًا، تذكروا دائمًا شعار: "العميل أولًا .. الجودة دائمًا ".

دعم العملاء مع خدمة ممتازة تعطي ميزة تنافسية من أجل البقاء في مناخ الأعمال الصعب والغير موثوق به باستمرار.

"**لنكن مبدعين**" أن نكون مبتكرين، هذا يعني أيضًا إعطاء العملاء ميزة تنافسية، شيء مشترك في تطوير وتحسين المنتجات والحلول والخدمات، نحافظ على حوار مستمر مع العملاء،

وهذا هو المفتاح للتعاون الفعال، بحيث يتم تقديم المساعدة للعملاء من خلال تقديم حلول فعالة آمنة توفر المزيد من الراحة، والسهولة إيصال الخدمة، نستثمر باستمرار في مجال الابتكار حتى نتمكن من تطوير حلول متفوقة.

- الاستمرار في مساعدة العملاء ودعمهم:

تُعد الجودة والخدمات المتميزة للعملاء سواء كانوا بالداخل أو الخارج مهمة للنجاح، ورضاء وكسب ولاء العملاء هي المقاييس الحقيقية للجودة، وهو الأمر الذي يجعل الشركة في وضع جيد للاستمرار في دعم العملاء للنجاح في أعمالهم.

- رضا العميل:

إنه لأمر حاسم ومهم أن تعمل الشركة على زيادة رضا العملاء على المدى البعيد، وإذا ما تعلق الأمر بالمنتجات، أو الخدمات، أو التجديد والابتكار فيجب دائمًا أن تضع الشركة توقعات لما يحتاجه العملاء، وأن تقدم لهم ما يفوق توقعاتهم من خلال العمل بصورة متكاملة، ومعاملة الجميع: عملاء، وشركاء في العمل، وموردين بطريقة نزيهة وأخلاقية.

- كن دائما متاحًا للعملاء:

إمكانية الوصول هو مفتاح قيادة الخدمة، عندما يتصل العميل بالشركة، فإنه يتوقع الإجابة على الهاتف أو على الأقل يمكنه الوصول لها بسهولة، والرد على استفساراته فورًا، فيجب أن يكون التواصل دائمًا بسهولة، وبغض النظر عن القناة التي يتم التواصل بها، فإنه ينبغي أن يتم الاستجابة للعملاء في الوقت المناسب، وبشكل ودي وبطريقة شخصية. ومع دوام البحث عن سبل و طرق لتحسين إمكانية الحصول على المنتجات والخدمات والحلول التي تقدم إلى جميع العملاء، نركز باستمرار على الاحتياجات المحددة للعملاء وللأسواق.

المصادر والمراجع

- «**إدارة التميز**»، علي السلمي، القاهرة، دار غريب، (2002م).

- «**إدارة السلوك التنظيمي**»، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، المؤلف (2005م).

- «**إدارة السلوك التنظيمي**»، جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، (1425هـ).

- «**إدارة المبيعات**»، محمود الصميدعي، ردينة يوسف، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى (1431هـ-2010م).

- «**إدارة الموارد البشرية**»، أ.د. علي السلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (1997م).

- «**إدارة الموارد البشرية**»، جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر، (2003م).

- «**إدارة الموارد البشرية**»، علي محمد عبد الوهاب، وآخرون، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (2001م).

- «**إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري**»، د. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، الطبعة الثالثة، (1427هـ-2006م).

- «**إدارة الوقت، كيف يخطط المسلم لحياته، ويدير وقته؟**»،

خالد السويفي، دار الصفوة، الطبعة الأولى، (1434هـ- 2012م).

- **«إدارة الوقت»**، ليستر آر. بيتل، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، (1999م).

- **«أساسيات الإدارة»**، عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال، شبين الكوم، مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الثانية، (1997م).

- **«أساسيات علم ومهنة الإدارة»**، د. مدحت محمد أبو النصر، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (1428هـ-2007م).

- **«استراتيجيات إدارة الأعمال»**، جيريمي كوردي، كلمات عربية للترجمة والنشر، الطبعة الأولى (1432هـ-2011م).

- **«الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة»**، سامية فتحي عفيفي ويسرية فراج محمد، القاهرة، حورس للطباعة والنشر، (2000م).

- **«الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة»**، محمد محمد إبراهيم، القاهرة، مكتبة عين شمس، (2005م).

- **«الإدارة أصول ومبادئ وتطبيقات»**، عبد المجيد السيد عبد المجيد، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1999م).

- **«الإدارة العامة»**، عبد الكريم درويش، وليلي تكلا، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، (1974م).

- **«الإدارة علم وفن»**، جوان ماغريتا، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (1429هـ-2008م).

- «**الإدارة عملية ونظام**»، د. كامل بربر، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (1416هـ - 1996م).

- «**الإدارة**»، بيتر ف، داركر، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة، نادية الهادي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995م).

- «**الإدارة**»، سيد الهواري، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21»، القاهرة، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية عشرة، (2000م).

- «**الإسلام والغرب بين التعاون والمواجهة**»، جراهم فوللر وإيان ليسر، ترجمة شوقي جلال، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، (2003م).

- «**القيادة**»، كيث جرينت، كلمات عربية للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، (2013م).

- «**المدير ومهاراته السلوكية**»، أحمد سيد مصطفى، القاهرة، المؤلف (2005م).

- «**تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**»، بيتر ف، داركر، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد ابن عبد الله الفريان، الرياض، معهد الإدارة العامة، (2005م).

- «**ثورة في عالم الإدارة**»، توم بيترز، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (1995م).

- «**سيكولوجية الإدارة**»، د. هشام محمد نور جمجوم، دار ومكتبة الهلال، بيروت، دار الشروق، جدة.

- **«قواعد الإدارة»**، ريتشارد تمبلر، مكتبة جرير، الطبعة الثانية، (2008م).

- **«ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام»**، ستيفن سيلبجر، مكتبة جرير، الطبعة الرابعة، (2011م).

- **«مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم»**، علي محمد منصور، القاهرة، مجموعة النيل العربية، (1999م).

- **«مبادئ علم الإدارة»**، علي محمد صالح، وعبد الله عزت بركات، عمان، الأردن، مكتبة الرائد العلمية، (2001م).

الفهرس

المؤلف في سطور

- الاسم:



مهندس محمود حسن شعبان.

– حصل على التعليم الابتدائي والثانوي بالمملكة الأردنية الهاشمية.

– أما عن الدراسة الجامعية فقد حصل على بكالوريوس الهندسة الكهربائية بجامعة أوكلاهوما – الولايات المتحدة الأمريكية.



- الخبرات:

– الرئيس التنفيذي لمجموعة (إيه بي بي) في المملكة العربية السعودية لمدة تزيد عن عشر سنوات (سابقًا).

– الرئيس التنفيذي لمنطقة شبه الجزيرة والشرق الأدنى (سابقًا).

– المدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وأفريقيا للطاقة مجموعة (إيه بي بي) (سابقًا).

– المدير الإقليمي لمجموعة (أي تي إس) (حاليًا).

– شارك بالعديد من الدورات التدريبية في أوروبا، وأمريكا والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة – دبي وحصل على الكثير من الشهادات التقديرية أثناء عمله.